

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI***
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} octobre 2002)

LES VRAIS PROBLÈMES DE L'AUDIT

par

Carol LAMBERT
Associé
Deloitte Touche Tohmatsu

Claude CAZES
Président du conseil supérieur
de l'Ordre des experts-comptables

Séance du 7 juin 2002

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

En bref

L'affaire Enron a posé la question de la fiabilité de l'information donnée aux tiers sur les comptes d'une entreprise et celle de la garantie qu'apporte l'audit quant à la sincérité de ces comptes. Le système américain possède des failles qui ont précipité la chute de l'entreprise, mais des évolutions pour améliorer les normes et les contrôles sont souhaitables tant en Europe qu'aux États-Unis. Des réformes sont en marche en matière d'harmonisation internationale des normes comptables et règles applicables, de développement des contrôles au sein des entreprises, d'indépendance et de compétence des auditeurs et des administrateurs externes. Dans un monde économique de plus en plus complexe, les moyens donnés à l'audit, la notion de chaîne de contrôle ainsi que la négociation entre un client et l'auditeur apparaissent des éléments clés de la qualité des résultats du travail d'audit.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Carol LAMBERT

J'ai rejoint Deloitte & Touche, en tant qu'auditeur, voilà quinze ans après avoir commencé ma carrière dans des structures plus traditionnelles d'expertise comptable, ce qui me donne, je crois, une assez bonne vision de la profession comptable en France. Chez Deloitte & Touche, je suis responsable de la gestion des questions d'indépendance et de conflits d'intérêts pour la firme française et je participe à des équipes internationales d'experts sur ce sujet. Je m'intéresse également aux pratiques de communication en matière de gouvernement d'entreprise et ai rédigé le chapitre sur ce thème dans l'ouvrage collectif de la profession portant sur l'information financière annuelle. Je vous présenterai d'abord une brève analyse de l'affaire Enron et je discuterai ensuite des voies de solutions qui s'offrent aux niveaux des personnes, d'un cabinet et de l'ensemble de la profession pour répondre aux problématiques soulevées.

Les leçons de l'affaire Enron

En quelques semaines, la septième entreprise américaine a fait faillite, ce qui a entraîné des conséquences sociales dramatiques. Non seulement un grand nombre de salariés ont brutalement perdu leur emploi, mais les retraités d'Enron qui dépendaient de fonds de pension en actions de l'entreprise ont également été privés de revenus. Cette faillite a créé un séisme dans la société américaine déjà fragilisée par les attentats du 11 septembre 2001.

Un consensus se dégage pour affirmer que la faillite de l'entreprise a été aggravée par des failles du système américain. Notons qu'oser mettre ouvertement en question ce système est un phénomène très récent. Les Européens prétendent aujourd'hui que des outils qui existent en Europe, et en France en particulier, lui manquent. Même si ces outils ne sont pas parfaits, ils mettent à l'abri de certaines dérives observées dans le cas Enron.

Deux outils français

Le premier outil est la procédure d'alerte, une disposition législative (lois de 1984 et 1990) qui impose aux commissaires aux comptes d'interroger les organes de direction de l'entreprise en cas de difficultés pressenties quant à la trésorerie de l'entreprise. Cette loi a influencé le comportement des acteurs, les incitant à examiner les comptes avec un souci d'anticipation qui n'existe pas aux États-Unis.

Le second outil est la révélation au procureur. Tout commissaire aux comptes est tenu de révéler les faits délictueux dont il prend connaissance dans le cadre de sa mission. Axé sur la détection des fraudes, il contribue également à orienter le comportement des dirigeants, même s'il ne constitue pas une garantie parfaite.

Les failles du système américain

L'organisation des marchés américains suscite une ingénierie financière très agressive pour faire face à la dictature du ratio des 15 % de retour sur investissement promis aux actionnaires. Ensuite, l'information financière qui relève d'abord de l'obligation légale fait l'objet d'un marketing de plus en plus poussé du fait de la volatilité extrême des cours liée à la publication de résultats trimestriels. Les exigences de la communication tendent à repousser les frontières des contraintes légales.

Plus fondamentalement, une limite majeure du système américain est la prééminence de la règle sur les principes. Les règles très sophistiquées sont rassemblées dans des manuels volumineux, mais tout ce qui n'est pas formellement interdit est considéré autorisé. Cette interprétation de la loi a permis qu'un certain nombre d'engagements n'apparaissent pas au bilan d'Enron et a techniquement causé sa faillite. Le système français possède la notion d'abus de droit qui s'intéresse à la substance légale ou illégale d'une opération plus qu'au respect à la lettre des textes. Au contraire, le système judiciaire américain fait prévaloir la forme sur la

substance. Dès lors, des comités d'audit censés jouer le rôle de contrôle sont prisonniers de leur formalisme et ne constituent pas de réels verrous.

Le cas Enron met enfin en question la protection de l'épargne publique et le système des fonds de pension américains. Le problème d'Enron dépasse largement la profession comptable : il concerne aussi le financement des partis politiques américains ou la politique de l'énergie et la crise californienne qui en a résulté. Nous centrerons toutefois notre propos sur les améliorations à apporter à l'audit des comptes.

Quelles voies de solution ?

Les dysfonctionnements observés dans l'affaire Enron nous conduisent à considérer nécessaires certaines évolutions : la prise en compte du risque, le renforcement des contrôles, l'harmonisation des normes, l'indépendance des auditeurs.

Prendre en compte le risque

La première évolution souhaitable est de considérer le risque comme une composante clé de la décision stratégique de l'entreprise. La comptabilité ne fait qu'enregistrer les transactions qui sont intervenues. La réflexion économique doit précéder les changements d'ordre comptable. Quelle est la part du risque acceptable et celle qui ne l'est pas, aussi bien au niveau des valeurs générales de l'entreprise que des décisions opérationnelles ? Il s'agit de préciser tant les principes que leur mise en application dans l'entreprise. Le risque sera sans doute à terme une composante de l'information financière au même titre que le développement durable ou le respect de l'environnement.

Renforcer les contrôles

Le contrôle doit être renforcé au niveau des régulateurs du marché (COB en France, la SEC¹ aux États-Unis, FSA² en Grande-Bretagne). La fédération des bourses mondiales (IOSCO) a récemment créé un groupe de travail pour accélérer la coopération internationale en matière de contrôle des places boursières. Ces nouveaux mécanismes devraient avoir rapidement des effets sur l'organisation des marchés mondiaux. La régulation européenne s'organise soit avec la montée en puissance d'Euronext soit par la coopération au sein de FESCO (nouveau nom : CESR The Committee of European Securities Regulators). La Commission européenne n'a pas attendu l'affaire Enron pour se préoccuper de l'harmonisation des marchés et des régulateurs boursiers.

Au niveau de l'entreprise, l'audit interne doit être renforcé. Même si certaines entreprises sont déjà avancées dans ce domaine, de manière générale, les entreprises françaises ont encore à progresser par rapport à leurs homologues européennes.

L'audit externe a aussi un rôle à jouer. L'audit d'un grand groupe international commence par la compréhension par les associés du cabinet de l'entreprise à auditer : quelle est son organisation, ses produits, ses méthodes de vente, ses systèmes d'information ? Mieux on connaît l'entreprise, plus l'organisation des éléments de contrôle sera pertinente. On passe donc de la compréhension des grands principes de fonctionnement à l'architecture du système de contrôle puis aux tests de détails. À l'inverse, on se plonge dans la comptabilité qui recense toutes les opérations et l'on vérifie dans l'entreprise, par sondage, les pièces justificatives correspondantes. Les trois ou quatre associés sont alors assistés par des armées d'assistants qui vont dans les usines faire les inventaires. L'audit résulte du croisement de ces deux mécanismes descendant et ascendant.

L'audit est basé sur la notion de preuve contraire, c'est-à-dire que l'on part du principe que les documents qui nous sont présentés sont justes, rédigés de bonne foi et sans intention

¹ Securities Exchange Commissions.

² Financial Services Authority.

frauduleuse, mais que si l'auditeur découvre le contraire, il doit en apporter la preuve pour convaincre son client d'effectuer les corrections nécessaires. En général, les mécanismes de consultation et la pluridisciplinarité des compétences font que l'on parvient à convaincre. Les comptes sont presque toujours approuvés avec absence de réserves, non pas parce que les points litigieux ne sont pas discutés mais le plus souvent parce qu'ils sont résolus par la discussion avec le client. L'indépendance ne se joue pas uniquement au moment de la négociation mais aussi en amont lorsque le cabinet accepte le client. En définitive, elle repose sur l'autorité liée à la compétence.

Vers des normes harmonisées

Parmi les évolutions souhaitables, la plus technique est celle des normes vers un référentiel unique appliqué de manière cohérente. Il s'agit de mettre en place un même langage comptable pour toutes les entreprises à travers le monde et, en ce qui concerne la profession comptable, d'adopter les normes IASC (International Accounting Standards Committee). Au niveau de l'audit, l'organisme international qui regroupe l'ensemble des instituts nationaux mais également les cabinets transnationaux, l'IFAC (International Federation of Accountants), réfléchit à la manière de passer à des normes adaptées de façon cohérente à l'échelle mondiale.

Le contrôle qualité de la profession doit également être renforcé. Sur ce thème, les professionnels français se sont investis pour développer des méthodes de contrôle qui n'ont rien à envier à celles en vigueur à l'étranger. Il reste qu'en France, et c'est une exception par rapport aux autres pays, le conseil d'administration n'a pas encore, selon les textes législatifs, d'obligation en matière de contrôle interne.

Enfin, les pratiques de gouvernement d'entreprise évoluent très lentement. La question de la compétence des administrateurs indépendants est notamment posée. Il existe des rapports d'experts et un code de bonnes pratiques, mais la structure des grands groupes ne s'adapte que très progressivement. L'harmonisation des pratiques de gouvernement d'entreprise est à l'ordre du jour du Conseil des ministres des Finances de l'Union européenne. Les mécanismes sont encore en rodage, mais la pression du marché devrait accélérer les changements.

L'indépendance et la compétence des auditeurs

Aujourd'hui, les règles sur le sujet sont nombreuses mais pas encore harmonisées. Il y a deux ans, la SEC qui n'avait pas encore finalisé ses textes a refusé de prendre en compte les propositions européennes en vue d'une unification. L'harmonisation est un travail en cours.

L'indépendance des auditeurs touche à la façon dont fonctionnent les marchés et les relations entre différents intervenants. La recommandation européenne en la matière comprend quatre thèmes :

- les liens financiers entre l'auditeur et son client (liens institutionnels et personnels entre acteurs de l'audit) ;
- les relations d'affaires entre les auditeurs et leurs clients (par exemple, les partenariats pour développement d'applications informatiques financières ou les missions conjointes entre la branche conseil d'un cabinet et un client du cabinet) ;
- les mécanismes de contrôle interne qui donnent un rôle accru au comité d'audit dans la surveillance des relations entre l'auditeur et le management ;
- la publication des honoraires des commissaires aux comptes dans les états financiers de l'entreprise (une pratique déjà existante aux États-Unis et en Grande-Bretagne).

L'ensemble constitue un réel défi pour la profession comptable et les auditeurs. Au plan technique, la profession se retrouve à un tournant correspondant à la mise en place des normes comptables IASC, des normes d'audit IFAC et des règles d'indépendance des auditeurs avec notamment l'organisation des contrôles. En parallèle, le marché nous demande des missions de plus en plus globales et la prise en charge de processus dont on peut se demander s'ils sont du ressort des auditeurs. La notion d'audit est désormais comprise comme celle d'un groupe et de ses filiales. Si d'un point de vue théorique, on ne peut qu'être d'accord, au plan pratique,

l'expertise devient très compliquée. Le phénomène de concentration se poursuit (les *Big Five* étant devenus les *Fat Four* avec la disparition d'Arthur Andersen) mais cette nouvelle donne risque d'accroître les conflits d'intérêts. Enfin, si l'on peut souhaiter une évolution du système global suite à l'affaire Enron, on peut espérer une évolution du rapport à la règle vers une diminution des exceptions dans les pays latins et moins de prééminence de la règle au profit du fond dans les pays anglo-saxons.

INTERVENTION de Claude CAZES

J'insisterai sur deux points-clés à mon sens : la négociation entre l'auditeur et le client, et le renforcement des mécanismes de contrôle.

La négociation entre auditeur et client

La négociation entre l'auditeur et son client est un point crucial. Les audits interviennent assez tôt dans les processus d'élaboration des comptes et les remarques des auditeurs sont ainsi prises en considération dans l'arrêt définitif des comptes. Il existe donc un passage délicat de négociation. Les vraies questions que pose l'audit sont : la traduction d'événements et d'informations est-elle exhaustive ? cette traduction est-elle correcte ? C'est au moment de la confrontation entre la vision de l'auditeur et celle de l'entreprise sur les comptes que se joue l'indépendance de l'auditeur. C'est là qu'il doit pouvoir intervenir si son client n'a pas pris ses remarques en considération. Quand on a plusieurs centaines de collaborateurs qui travaillent toute l'année chez un client, on ne peut pas se contenter de dire que toutes les conditions n'étant pas réunies, on refuse ce client !

La chaîne de contrôle

Il n'est pas du ressort des auditeurs de parer à toutes les dérives du système comme l'absence de bonne foi. Ce qui nous intéresse est d'avoir des mécanismes de contrôle efficaces. Dès lors qu'on s'intéresse au contrôle et non à la situation, on se place dans une approche reposant sur des mécanismes qui s'emboîtent, c'est-à-dire une véritable chaîne de contrôle comprenant les auditeurs internes, externes, les régulateurs, etc. et non dans une série d'interventions ponctuelles.

DÉBAT

L'indépendance des cabinets

Un intervenant : *On parle de l'affaire Enron comme d'un phénomène nouveau et l'on ne parle guère de l'affaire Crédit Lyonnais qui témoigne également de sérieux dysfonctionnements du système ! En outre, l'essentiel de la profession comptable est représenté par des cabinets d'expertise de moins de dix salariés. Comment être indépendant quand ces cabinets réalisent souvent plus de 60 % de leur chiffre d'affaires avec un seul client ? L'indépendance se trouve-t-elle dans les 40 % qui restent ?*

Claude Cazes : En matière d'indépendance, une norme de la profession veut qu'un cabinet ne réalise pas plus de 10 % de son chiffre d'affaires avec un même client. Quand la norme est détournée, cela rend le cabinet dépendant. Cependant, il n'y a pas de lien entre la typologie des cabinets constituée majoritairement de petits cabinets et la dépendance.

Int. : *Un autre facteur joue sur l'indépendance d'un cabinet, c'est le renouvellement du commissaire aux comptes ; il se fait en France tous les six ans, tandis qu'il est annuel aux États-Unis...*

Carol Lambert : Ce renouvellement annuel est une des raisons techniques qui a provoqué la chute d'Arthur Andersen suite à la faillite spectaculaire d'Enron. L'affaire a éclaté au moment du renouvellement des mandats de commissaires aux comptes, ce qui a fait perdre immédiatement nombre de clients à Arthur Andersen.

C. C. : Le renouvellement est une question très importante pour l'indépendance des cabinets. L'idée d'interdire le renouvellement d'un mandat refait régulièrement surface et ce sujet a été récemment inscrit à l'ordre du jour des travaux de la Commission européenne. Dès lors, le commissaire n'a pas à entrer dans un rapport commercial avec son client et cela vide de sa substance la question de la pérennité de la mission chez le client. Pour les grands systèmes que représentent les grands groupes, il n'aurait pas de sens de faire des mandats d'une année. Le temps de compréhension implique un mandat plus long, mais qui pourrait ne pas être renouvelable.

C. L. : Doit-on changer le système ? La position des cabinets sur le non-renouvellement des mandats est très négative. Non seulement pour des raisons commerciales, mais aussi parce que l'expérience italienne a montré que la profession a été laminée par cette disposition, ce qui nuit finalement au contrôle.

Int. : *Quand les comptes sont présentés aux auditeurs, des débats ont déjà eu lieu dans l'entreprise. Ces débats vous apparaissent-ils ? Comment les exploitez-vous ? En outre, les destinataires ultimes des informations produites sont le public et les marchés. Or, par qui sont choisis les auditeurs ?*

C. L. : La qualité de la relation entre l'auditeur et son client doit permettre de l'impliquer dans ces discussions le plus en amont possible. On se met d'accord bien en amont de la production des comptes. L'entreprise se pose des questions et fait intervenir les auditeurs plus ou moins tôt par rapport à la décision. Nous allons consulter les procès-verbaux de réunions, nous interrogeons les acteurs, etc.

C. C. : Cela se passe ainsi, sauf si vous avez affaire à des bandits... Une entreprise peut facilement cacher ses débats internes. L'auditeur est choisi par l'assemblée des actionnaires et proposé par le conseil d'administration. Une des bonnes parades à certains dysfonctionnements est apportée par le comité d'audit qui doit s'assurer de l'ensemble du processus de contrôle, y compris le contrôle externe. Il doit vérifier l'indépendance de l'auditeur et se doter de moyens adéquats.

Int. : *Le comité d'audit reste une émanation de l'entreprise. Peut-on imaginer que l'auditeur soit nommé par une instance extérieure à l'entreprise ?*

C. L. : Les contrôles n'ont de sens que s'ils sont adaptés à l'entreprise. C'est pourquoi il faut que ceux qui sont chargés du choix sélectionnent un auditeur qui connaisse le secteur, les problématiques de l'entreprise et ses modes de fonctionnement car les systèmes sont très compliqués. En outre, la profession évolue vers le développement de l'indépendance non seulement au moment de la sélection mais au bout de la chaîne à travers les systèmes de contrôle qualité. Lorsqu'un auditeur ne parvient pas à faire valoir son point de vue, ce peut être une question d'autorité et pas un problème commercial.

C. C. : Nous avons souvent la tentation, au conseil de l'Ordre, de passer à un système dans lequel n'existe aucun lien de type commercial avec l'entreprise, tant au niveau de la nomination que du non-renouvellement. Cependant si on faisait ce choix, on serait obligé de reconnaître que les cabinets aujourd'hui ne sont pas indépendants parce qu'ils ont un lien commercial. Or, on ne peut pas affirmer cela. Il y a des techniques, des codes d'éthique, le développement des appels d'offres, un environnement professionnel qui n'est pas en crise... Il faut améliorer l'indépendance, mais elle existe. Ajoutons qu'il y a deux commissaires pour chaque entreprise à la différence de ce qui se passe aux États-Unis.

Int. : *Quelle est l'indépendance de l'auditeur non pas par rapport à son client mais par rapport à son cabinet d'audit ?*

C. L. : Nous avons personnellement une responsabilité pénale sur les rapports que nous signons et nous partageons une responsabilité collective sur ce que font les associés. Les associés d'Arthur Andersen aux États-Unis ont tout perdu. Nous avons aussi des normes de résolution de conflits. Nous avons prévu les désaccords professionnels et le recours aux mécanismes d'arbitrage. Notre progression d'auditeur dépend bien sûr de la qualité des relations avec les clients mais aussi de notre capacité à protéger le cabinet des risques. Nous avons des départements de gestion des risques pour les affaires ouvertes chez un client. Les litiges nous coûtent très cher ; ils mobilisent des associés de haut niveau, le client n'est plus facturé, etc. Nous avons donc tout intérêt à mettre en place des mécanismes internes de contrôle.

Les moyens de l'audit

Int. : *La comparaison des tarifs des missions d'audit à l'échelle mondiale aboutit à une pression des clients vers la baisse des prix.*

C. C. : Les résultats du contrôle attendus par le public, les marchés et les investisseurs dépendent des moyens donnés à l'audit. Il existe effectivement une forte tendance à la baisse des budgets d'audit, notamment du fait des processus d'appel d'offres, ce qui a parfois conduit les cabinets à affecter des gens qui n'ont pas le niveau souhaité pour la mission. Il y a nécessairement une relation entre la qualité de l'intervention et la contribution financière du client. Sur ce point, je tire la sonnette d'alarme : je vois de plus en plus souvent des cabinets qui n'ont pas les moyens de faire leur travail. C'est un souci commun avec les entreprises car l'on doit ensemble donner une assurance au public.

À terme, les évolutions de la réglementation en matière de publication des honoraires devraient permettre de donner une information au public sur ce thème.

Convergence des secteurs public et privé

Int. : *L'affaire Enron et celles à venir ne posent-elles pas la question de la différence entre le contrôle-conseil et le contrôle-sanction tel qu'il existe aujourd'hui dans le secteur public, même s'il n'est pas parfait ? Il existe d'abord pour chaque administration un corps d'inspection qui vérifie la légalité des actes et ensuite la Cour des comptes. Les affaires telles qu'Enron ne signifient-elles pas qu'à côté du système d'audit-conseil devrait exister un "réel" contrôle ?*

C. L. : Nous avons déjà entamé des réflexions avec des auditeurs de la Cour des comptes, mais nous n'avons pas exactement le même rôle.

C. C. : Je ne crois pas que les secteurs public et privé soient si éloignés. L'audit légal n'est pas de l'audit-conseil même si certains grands réseaux sont intervenus sur les deux parties. Les orientations prises, notamment aux États-Unis sont de recentrer les missions sur l'audit-sanction. La démarche d'audit décrite par Carol Lambert correspond à un travail permanent sur le système plus que sur les résultats. Plus on améliore la fiabilité du système, plus on est assuré des résultats. C'est ce qui génère un audit permanent toujours en mouvement, mais l'audit reste dans l'esprit et dans les textes un audit-sanction. On a évoqué la procédure d'alerte, on pourrait aussi évoquer la menace de non-certification ou les réserves formulées. Le système public n'a pas fondamentalement une dimension internationale et ne nécessite pas une intervention aussi pluridisciplinaire. L'audit d'un grand groupe aujourd'hui se fait avec des ingénieurs, des juristes, des actuaires, et presque accessoirement avec des comptables. Les systèmes sont légèrement différents, mais je ne crois pas qu'ils soient si éloignés.

C. L. : Les travaux de l'IFAC que j'évoquais dans mon exposé sont conduits en collaboration avec des gens associés aux systèmes de contrôle public.

C. C. : Par ailleurs, s'est ouvert tout récemment un groupe de réforme de la comptabilité publique auquel nous sommes étroitement associés. Les convergences sont réelles...

Int. : *Il me semble qu'une différence tient à ce que dans le privé, la sanction du marché est violente. Le président d'Enron a eu de sérieux ennuis, son second s'est suicidé. Le patron du Crédit Lyonnais est toujours bien vivant et fait des conférences pour se justifier. La Cour des comptes parle, mais ensuite que se passe-t-il ?*

L'évaluation : un rituel ?

Int. : *Vous êtes victime d'une crise culturelle majeure car votre rôle était fondé sur deux aspects de la vie économique considérablement affaiblis : la périodicité (le cycle annuel) et la permanence qui signifie que comparer aujourd'hui à hier a du sens. La périodicité est remise en question par les discontinuités de la vie économique plus fréquentes que la périodicité de votre action. La discontinuité est liée à des événements, à l'image des attentats du 11 septembre, et à des décisions. La décision de vendre des actifs modifie le périmètre de l'entreprise et donc des comptes. Dès lors, la comparaison des comptes d'une année à l'autre devient un exercice périlleux. Ensuite, il existe des impossibilités théoriques à évaluer. Le cours de l'action de TFI dépend des résultats du match de l'équipe de France de demain. Le passé dépend donc de l'avenir, ce qui est scientifiquement délicat. Un des fondements de la science est que la causalité suit le cours du temps, autrement dit que la cause précède les effets. En finance, c'est faux ; la valeur d'un bien est la somme actualisée de ses revenus futurs. Et pourtant, il faut bien évaluer. Comment faire le tri entre impossibilité, dissimulation et falsification dans une écriture suspecte ? Il est possible que l'avenir de votre profession soit de l'ordre du rite et du religieux. Les comptes seront jugés corrects quand les rituels auront été respectés.*

C. C. : Vous soulevez le problème de la matière première de notre profession : comment traduire la réalité avec toutes les approches évaluatives ? Nous percevons la limite du rituel, qui est chez nous la convention. C'est pour cela que nous faisons émerger un nouveau système de pensée et de pratiques : l'IAS. C'est un référentiel, un corps de règle qui arrive à maturité et qui est davantage basé sur des concepts que sur des règles. Il laisse beaucoup d'appréciation à l'utilisateur, à l'opinion du praticien de sorte qu'il puisse faire le tri entre impossibilité et falsification. C'est une évolution du regard sur les évolutions que vous mentionnez, en particulier l'appréciation des risques. Il s'agit aussi de transférer au lecteur des comptes les doutes et les approximations inhérentes à une information sur une situation.

Int. : *Les problèmes ont évolué ; il ne s'agit plus tant de comptabiliser des stocks dont le niveau a considérablement baissé que d'évaluer des engagements pour les retraites, d'estimer des provisions pour garanties et charges d'après-vente, etc.*

C. L. : Sur des situations précises, les managers eux-mêmes ont des doutes. Il faut trouver un juste milieu entre l'hyper-sophistication des comptes qui ne seraient plus accessibles qu'aux professionnels et leur pertinence sous forme simplifiée. Cependant, les IAS introduisent une notion appelée "juste valeur" dans l'estimation des passifs et actifs qui risque de déboucher sur une volatilité très importante des résultats des entreprises. On joue aux apprentis sorciers. Ce système a été mis en place dans les banques pour les activités de *trading* sans doute à juste titre, mais il semble très risqué de l'appliquer à tous les secteurs. Le quasi-consensus qui émerge sur le danger que cette norme représente n'enraye pas, pour l'instant, leur progression.

Int. : *Si les nouvelles normes laissent une grande marge d'interprétation, le comptable n'est plus un technicien mais un exégète. Or, si chacun peut avoir son interprétation, cela créera rapidement du désordre. Il faut donc que celui qui interprète soit en quelque sorte sacralisé et qu'il s'établisse une sorte de jurisprudence.*

C. C. : N'allons pas trop loin dans le raisonnement. D'un point de vue pratique, on prend ses distances avec la stricte application de la règle, plus de souplesse est laissée. L'affaire Enron a fait apparaître, si besoin était, les faiblesses du corps de règles strictes. Le nouveau président

du comité des normes américain (FASB) est un membre du conseil des normes européennes (IASB), ce qui représente un événement historique dans la convergence des systèmes après des années de concurrence. Ce système donne plus de possibilités de faire des adaptations à des situations uniques et il y aura bien sûr le développement d'une jurisprudence pour traiter de manière homogène des situations identiques.

C. L. : L'affaire Enron a montré que l'interprétation stricte des règles est une bonne chose sur les lois pénales mais pas en matière de règles comptables. Cependant, avant l'enregistrement comptable devrait se poser la question de la nature même de la transaction. Or, il n'est pas encore dans les mœurs que les régulateurs interdisent une opération trop compliquée au motif que l'entreprise ne pourra pas la comptabiliser fidèlement. Traiter le problème au moment de la comptabilité est un peu tardif.

L'autocontrôle

Int. : *J'ai entendu deux discours, l'un mettant l'accent sur le contrôle et soulevant la question des coûts qu'il entraîne, l'autre sur l'importance de l'audit interne et la cohérence de la chaîne de contrôle. L'industrie a compris depuis longtemps que l'autocontrôle est de loin le meilleur, non seulement parce qu'il coûte moins cher mais aussi parce qu'il évite le zèle d'un nouveau contrôleur qui traque l'erreur dans les moindres détails par peur de se faire posséder. Y a-t-il une évolution vers l'autocontrôle, ce qui vous faciliterait le travail et permettrait de diminuer vos prestations ?*

C. L. : La création d'un environnement de contrôle est importante pour notre travail. Le Canada fournit un bon exemple de la montée de l'autocontrôle et de la responsabilisation des individus.

Int. : *Qui s'autocontrôle ?*

Int. : *Le contrôle s'opère à trois niveaux : l'opérateur s'autocontrôle, les fonctions traditionnelles de contrôle doivent ensuite jouer leur rôle (contrôle qualité, contrôle de gestion, ressources humaines et de manière générale toutes les fonctions de support), enfin, le troisième niveau est constitué de l'audit interne quand il existe et de l'audit externe qui travaillent ensemble. C'est de la qualité du travail de chacun et de la collaboration entre les niveaux que peut découler la maîtrise des risques des opérations.*

C. C. : Trois facteurs se sont conjugués pour jouer sur le niveau d'autocontrôle. Le premier est celui de la sécurité technologique avec le problème des ERP. Le second est celui de la maîtrise des outils et de l'ingénierie financière pratiquée sans expérience et sans maîtrise des effets à court ou long terme. Le troisième est l'émergence des nouvelles économies et de nouvelles cultures. De grosses sociétés jeunes ont la culture de l'innovation, de la mobilité, de la vitesse mais pas celle de la rigueur et du contrôle. Nous souhaitons que l'ensemble des entreprises atteigne un bon niveau d'autocontrôle car nous ne pouvons pas compenser les faiblesses de l'autocontrôle. On verra d'ailleurs que les affaires financières à venir seront souvent issues de ce contexte plutôt que de l'industrie.

Quelle norme appliquer ?

Int. : *Les discussions sur les normes se poursuivent lentement et, en attendant, il est difficile pour les praticiens de savoir quelle norme appliquer. Il y a la norme américaine, la norme européenne mais aussi une multitude d'autres. Quand vous êtes une multinationale, quelle est la règle pour la consolidation ? Quand vous êtes coté sur une Bourse, ce sont les normes de cette Bourse qui semblent s'imposer. À Paris, la Bourse peut bien se targuer de mondialisation, les règles dépendent d'un magistrat d'une institution toute nationale qui parle le français du XVII^e siècle ! En outre, les normes les plus solides sont en constante évolution.*

C. L. : On peut aujourd'hui établir des tableaux de réconciliation entre les normes.

C. C. : Les représentants des entreprises sont de plus en plus présents dans les instances qui travaillent aux réformes des normes comptables pour faire entendre leur voix.

Int. : *Lorsque Vivendi est passée de la Bourse de Paris à celle de New York, les résultats se sont transformés en perte de 13 milliards ! On a alors rétorqué qu'il ne s'agissait pas de "vrais" déficits mais d'un changement de convention.*

C. C. : Dire que les déficits ne comptent pas est de la manipulation de l'information. La différence de résultats s'explique simplement. D'un côté, on amortit des choses, de l'autre, on les passe en perte la première année en fonction du cours de Bourse. C'est un problème d'évaluation d'actifs. Suivant le prix auquel on évalue les actions au moment du bilan, on a une perte ou non par rapport au prix auquel on les a payées.

Mise en conformité progressive

Int. : *Lorsque je suis arrivé comme auditeur dans une entreprise publique, on s'est aperçu avec le commissaire aux comptes en place qu'un certain nombre de règles formelles n'étaient pas respectées. Nous partions déjà d'une situation de très fortes pertes. Si nous avions tout aligné brutalement sur les règles, cela aurait produit un traumatisme additionnel à l'entreprise. Du fait de la confiance existante entre le commissaire et nous, nous avons programmé un réaligement sur trois ans pour revenir à l'application des normes intégrales.*

Int. : *Que ce serait-il passé si la justice s'était mêlée des comptes au bout d'un an ?*

Int. : *Ce n'est pas blanc ou noir... Il y a une marge d'interprétation. Mais la plus grande difficulté a été de faire passer le changement de règles la première année.*

C. C. : Votre question souligne le fait que nous sommes très souvent en situation de risque. La sanction tomberait immédiatement. Cependant, ce sont de bonnes situations de risque. Il y a des emplois en jeu. Il faut introduire cette souplesse même si dans l'intervalle nous passons quelques nuits blanches.

Int. : *Qui risque le plus dans un cas comme celui-ci ? Un intervenant à l'École de Paris a dit que même si l'on répète que nul n'est censé ignorer la loi, ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. Le droit ne s'applique qu'aux gens en charge de le faire appliquer. Cela signifierait que le commissaire aux comptes serait plus exposé que le chef d'entreprise.*

C. C. : C'est une profession qui est souvent mise en cause. Régulièrement, je défends nos confrères devant le tribunal pénal.

L'auditeur et les ERP

Int. : *Les documents comptables sont aujourd'hui intégrés aux ERP. Or, dans certaines entreprises, les systèmes d'ERP ne sont pas tout à fait au point. Comment auditer ces entreprises ?*

C. L. : On s'est posé ce genre de questions depuis longtemps avec des compagnies d'assurance. Il faut l'aide de consultants qui extraient des fichiers du système et décortiquent l'ensemble pour passer de la police au contrat, à la prime et ainsi de suite jusqu'au chiffre d'affaires global. Nous faisons des contrôles manuels de conformité.

Int. : *Dans quelle mesure les ERP constituent-ils une aide ou un obstacle à une mission d'audit ?*

C. L. : Cela dépend de l'intégration de la notion de contrôle lors du paramétrage.

Int. : *Il se peut que l'ERP ait été mis en place par votre branche conseil. Allez-vous alors consulter les responsables de la mission chez vous ?*

C. L. : Il faut bien comprendre qu'à l'intérieur des firmes, se jouent des efforts quotidiens pour établir des relations satisfaisantes pour que chacun puisse bien faire son travail. Dans les firmes de conseil, il existe aussi un réflexe de protection du pré-carré et de la relation client. Les consultants qui mettent les pieds chez les clients de l'audit sont triés sur le volet. Un de mes rôles chez Deloitte est de mettre en relation les gens en interne pour obtenir les synergies de la pluridisciplinarité. La cohabitation entre consultants et auditeurs me semble personnellement une richesse pour la firme.

Présentation des orateurs :

Claude Cazes : expert-comptable ; président pour la région Languedoc-Roussillon (1991-1995), membre du bureau national (1994-1995), président national (1996-1998) de l'Institut français des experts-comptables et des commissaires aux comptes (Ifec) ; président depuis 2001 du conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables.

Carol Lambert : titulaire d'un diplôme d'expertise comptable et d'une maîtrise de droit privé. Elle rejoint Deloitte & Touche en 1987 et se consacre pendant neuf ans à l'audit de grands groupes, en intégrant parallèlement en 1994 le pôle spécialisé de la gestion des risques. Elle participe depuis aux réflexions de la firme sur les enjeux professionnels au plan français et international. Elle est spécialisée aujourd'hui dans les questions réglementaires et déontologiques (acceptation des missions, gestion des conflits d'intérêts et indépendance du commissaire aux comptes). Elle est également l'expert de la firme française en matière de gouvernement d'entreprise.

Diffusion octobre 2002