

Introduction

Dans une économie mondialisée, où les relations sociales se distendent et où les normes morales et sociales connaissent des évolutions très fortes, le besoin de confiance apparaît plus que jamais nécessaire.

Dans une société close, la confiance réside dans le respect des normes sociales en vigueur. La parole donnée peut être un engagement ferme et définitif, car les coûts sociaux pour chaque individu, en cas de rupture de la parole donnée, sont élevés. Dans une économie ouverte et mondialisée, pour que les transactions puissent se dérouler, il est nécessaire de disposer de mécanismes permettant de pallier cette disparition des normes morales. Le contrôle interne et l'audit constituent deux facteurs complémentaires qui permettent de réinjecter de la confiance dans les processus, les activités, les transactions, que réalisent les organisations, que ce soit en leur sein ou avec des tiers.

En formalisant les procédures, les mécanismes de contrôle et la supervision, le contrôle interne apporte la garantie que le produit ou le service réalisé correspond bien aux caractéristiques qui lui sont attribuées. C'est l'existence d'un processus de contrôle interne qui permet (avec, parfois, des exceptions) au client de considérer que sa voiture fabriquée en République tchèque est aussi fiable que la voiture fabriquée dans l'usine française. De même, ce sont les procédures de contrôle interne qui garantissent au

consommateur que les fraises en provenance d'Espagne offrent le même respect de la réglementation européenne que celles cultivées en Provence¹.

Dans le domaine comptable et financier, ce sont les procédures de contrôle interne qui assurent la possibilité d'un marché financier mondialisé, où l'épargnant français peut acheter des actions de Toyota sans pour autant comprendre toute la complexité des activités de ce constructeur automobile, ni même avoir visité une quelconque de ses usines. En considérant que les procédures de contrôle interne sont efficaces, l'épargnant considère que l'information comptable et financière qui est communiquée reflète la réalité des transactions économiques réalisées par l'entreprise.

L'audit apparaît alors comme la garantie (le plus souvent externe) que les procédures de contrôle interne fonctionnent et sont adaptées, et que le produit ou le service réalisé respecte les normes en vigueur. En l'absence d'un système de contrôle interne pertinent, l'audit ne peut que constater les risques et éventuellement mesurer ponctuellement les dérives. L'audit trouve donc sa pleine justification quand il s'appuie sur un système de contrôle interne adapté en permanence à l'évolution de l'organisation et de son environnement.

L'audit et le contrôle interne sont les deux piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information comptable et financière. L'audit, car il s'agit d'un regard extérieur sur la qualité de l'information collectée, traitée et transmise ; et le contrôle interne, car il regroupe l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information. Le contrôle interne doit permettre de s'assurer que toutes les transactions sont bien appréhendées, qu'elles sont correctement valorisées et qu'elles font l'objet d'un suivi conforme aux normes en vigueur (qu'il s'agisse des normes internes à l'organisation, des normes spécifiques à un secteur d'activité ou des normes internationales).

Ce tandem contrôle interne et audit ne trouve réellement son unité qu'avec l'introduction de la troisième dimension qu'est la gouvernance. Un système de contrôle interne ne sera développé, adapté et mis à jour que s'il existe une volonté forte de le faire. De surcroît, le système de contrôle interne sera d'autant plus pertinent que les diverses parties prenantes auront été impliquées dans sa conception et dans sa mise en œuvre. De même, l'audit répond à un besoin, celui de disposer d'informations fiables et pertinentes pour les parties prenantes de l'entreprise, en particulier si elles sont associées à la gouvernance des organisations.

1. Cette affirmation ne comporte aucun jugement de valeur en faveur de l'industrialisation à outrance de l'agriculture. En effet, les normes européennes peuvent être trop faibles ou incomplètes et ne pas prendre en compte des externalités négatives (érosion des sols, coût du transport, pollution, etc.).

Sans un système de contrôle interne efficace et efficient qui apporte la garantie d'un réel pilotage de l'organisation, et sans un audit de qualité qui apporte aux parties prenantes la confiance dans l'information transmise, c'est l'ensemble du système de gouvernance de l'entreprise qui s'effondre avec les conséquences multiples sur les diverses parties prenantes : licenciements, fermetures d'usines ou d'établissements, livraisons non honorées, service après-vente disparu, impayés, perte nette pour les actionnaires et les créanciers, etc. L'audit et le contrôle interne des entreprises jouent donc un rôle essentiel dans le fonctionnement de nos sociétés.

Pourtant, cette approche idyllique du contrôle interne et de l'audit cache mal la difficulté de nos sociétés à intégrer les acteurs économiques dans leur impact sur l'environnement et la société. Alors que les normes internationales semblent être arrivées à un niveau de détail remarquable, elles s'avèrent paradoxalement incapables de répondre aux grands enjeux que les entreprises internationales font peser sur nos sociétés. Les normes sont conçues en un temps donné et un lieu donné, elles figent le temps, elles font comme s'il était possible de vivre éternellement dans le présent. En un mot, elles momifient, elles interdisent la vie².

La faillite d'Enron en 2001, la disparition du réseau d'audit Arthur Andersen en 2002, la faillite de Lehman Brothers en 2008, la fraude Madoff en 2008, ne sont que les affaires médiatiquement les plus importantes de ces dernières décennies où les scandales comptables et financiers ont abondé. En France, la perte nette de 5 milliards d'euros subie par la Société Générale à la suite de la fraude de l'un de ses courtiers, les pertes subies par les autres banques à la fin de l'année 2008 (notamment Dexia et Natixis), ou l'amende record de 9 milliards d'euros payée par BNP en 2015 aux États-Unis, ont révélé la fragilité de l'information comptable et financière et la difficulté à rendre compte fidèlement de la situation d'une entreprise.

Se former au contrôle interne et à l'audit ne devrait donc pas d'abord consister en l'apprentissage de normes qu'il suffirait d'appliquer, mais plutôt en la formation du jugement, de la capacité humaine à appréhender un système complexe pour en percevoir les forces et les faiblesses et pour en évaluer les risques qui pèsent sur les diverses parties prenantes. Cet ouvrage présente donc les éléments qui vont guider l'action de l'entreprise pour concevoir et mettre en œuvre les procédures et les contrôles et lui permettre d'avoir une action qui s'inscrit dans la durée.

2. Cela ne signifie pas qu'elles sont inutiles. Au contraire, elles sont des guides, des repères. Il suffit de penser aux normes d'hygiène : se laver les mains avant les repas permet d'éviter la transmission de nombreuses maladies. Mais ce n'est pas suffisant ; non seulement il faut une vie saine mais, de plus, le corps a aussi besoin de se confronter de temps en temps à de petites agressions ; autrement, il développe des allergies, une forme d'incapacité à réagir au moindre traumatisme, une sur-réaction devant des événements apparemment bénins.

Cela permet de distinguer ce qui relève du « comment faire » de ce qui relève du « pourquoi le faire ». Cette distinction permet d'expliquer qu'un même principe de contrôle interne puisse parfois être absolument nécessaire et, à d'autres instants, s'avérer contre-productif et inefficace. Un principe érigé en norme peut s'avérer mortifère quand la norme devient un absolu. À l'inverse, un principe posé comme un repère sur l'horizon peut alerter sur les dérives, les situations susceptibles de remettre en cause la pérennité de l'organisation et son inscription dans la durée.

Cet ouvrage insiste sur les principes, qu'il s'agisse des principes de contrôle interne ou des principes de l'audit. Car l'audit, bien qu'étant apparemment un processus très normé, est en réalité un processus qui devrait s'adapter à la diversité des situations rencontrées. Le paradoxe est la croyance que le processus d'audit doit sans arrêt se normaliser, se complexifier et se spécialiser pour suivre les innovations techniques et technologiques des entreprises, des produits ou des services qu'il doit auditer. Ce faisant, le processus d'audit se noie dans le détail et en perd la vision globale. Le résultat est simple : on filtre le moucheron et on laisse passer le chameau. On impose des reclassements comptables et on certifie les comptes d'Enron, Lehman Brothers ou BNP.

L'ouvrage est composé de cinq chapitres. Les deux premiers portent sur les principes du contrôle interne et de l'audit. Les trois derniers développent les spécificités de l'audit comptable et financier et de la normalisation du contrôle interne. L'ouvrage débute donc par une réflexion sur les principes sous-jacents à la mise en œuvre d'un contrôle interne des processus pour s'achever par une mise en perspective de la normalisation du contrôle interne. Entre les deux figurent trois chapitres sur l'audit.

Cette structure apparemment surprenante, il eut semblé logique de traiter d'abord le contrôle interne de façon exhaustive avant d'aborder l'audit, se justifie par la problématique de cet ouvrage. Si nous souhaitons apporter au lecteur les outils nécessaires à une maîtrise de l'audit et du contrôle interne, cela passe nécessairement par une prise de distance vis-à-vis des normes très techniques qui gouvernent ces deux domaines.

L'audit est un processus. Il vise à offrir un service : la certification d'un processus de production, d'un bien ou d'un service. En ce sens, il est normal qu'il fasse lui-même l'objet de normes, de recommandations, de bonnes pratiques. L'audit répond aux besoins d'un client (dans le domaine de l'audit comptable et financier, il s'agit plutôt d'une diversité de clients même si, pour les normalisateurs financiers, l'information comptable et financière est supposée répondre en priorité aux besoins des investisseurs financiers). L'audit est une prestation de service avec un agent qui exécute un processus pour satisfaire une demande.

Le contrôle interne n'est pas un processus, il n'offre pas un service à un client. Le contrôle interne est quelque chose qui se rajoute, qui se surimpose

au processus pour offrir une garantie de qualité, de bonne fin. L'absence de contrôle interne est la possibilité que les décisions prises ne soient pas appliquées, que le bien ou le service produit ne soient pas conformes aux attentes du client, que le processus ne réponde pas au cahier des charges qui l'avait établi, que l'information produite ne rende pas compte de la réalité des processus et des transactions.

Si l'audit et le contrôle interne ne sont pas similaires, ils sont cependant complémentaires. Le contrôle interne a besoin de l'audit comme l'audit a besoin du contrôle interne, mais l'un est premier par rapport à l'autre. Le contrôle interne est premier, car c'est lui qui permet d'avoir des processus fiables. L'audit est second, car il permet de s'assurer que le processus est fiable et il permet de communiquer cette assurance. Mais, pour pouvoir offrir cette assurance de fiabilité, l'audit a besoin de pouvoir s'appuyer sur les processus de contrôle interne en vigueur. Le paradoxe est donc que, pour être efficace, le contrôle interne est nécessairement spécifique à une entreprise, à son environnement. Mais, pour pouvoir être utilisé par le processus normalisé d'audit, le contrôle interne a besoin d'être normalisable pour être comparé à une base de référence, à des standards de bonne pratique.

Pour ces diverses raisons, nous démarrons par les principes qui justifient l'existence du contrôle interne pour ensuite développer à la fois les principes de l'audit et les normes qui régissent sa mise en œuvre avant de terminer par les tentatives de normalisation du contrôle interne et leurs limites.