

L'audit légal, un outil qualité et de pilotage de la performance des entités

Marianne Favier

▶ **To cite this version:**

Marianne Favier. L'audit légal, un outil qualité et de pilotage de la performance des entités. Gestion et management. 2013. dumas-00846274

HAL Id: dumas-00846274

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00846274

Submitted on 18 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

L'audit légal, un outil qualité et de pilotage de la performance des entités

Présenté par : Marianne FAVIER

Enseignant-tuteur : Mme Elena BARBU

Maître de stage : M Dominique SEON

Entreprise : Cabinet Barthélémy & Associes - AGORI

Master Finance 2 – Spécialité Audit et Contrôle, formation initiale – Année 2013

Remerciements

Avant de commencer ce mémoire, il me paraît indispensable de remercier les personnes ayant contribué à son écriture et à la réalisation de ce stage.

Avant toute chose, je souhaiterais remercier tous les enseignants de l'IAE de Grenoble pour leurs apports théoriques préalables. J'accorde une mention particulière à Mme Elena BARBU, ma tutrice qui m'a suivie durant toute la durée du stage et qui m'a conseillé sur la problématique et le plan. Je remercie également Mme Nathalie GONTHIER-BESCIER, responsable du Master Audit et Contrôle pour son accompagnement tout au long de l'année étudiante. Enfin, je suis reconnaissante du travail effectué par Mme Emmanuelle BELAN pour la gestion administrative de la convention de stage et de l'organisation du rendu du mémoire et de la soutenance.

Ce stage n'aurait pu se réaliser sans la contribution de certaines personnes. Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon Maître de stage et Commissaire aux Comptes du cabinet Agori, M Dominique SEON. Merci à lui pour sa confiance et ses conseils qui ont permis la réussite de ce stage et la construction d'une réelle expérience enrichissante. Grâce aux missions et l'autonomie qu'il m'a peu à peu laissée, j'ai eu la chance de progresser sans cesse et de participer activement au travail sur les dossiers. C'est aussi de cette manière que j'ai choisi d'aborder ce sujet dans mon mémoire de stage.

J'adresse mes sincères remerciements à Mme Sophie ROCHEVILLE, chef de mission, présente jusqu'au mois de mai au cabinet. Je lui suis énormément reconnaissante pour ses enseignements et conseils ainsi que sa supervision sur mon travail. Merci vivement à elle de m'avoir enseigné les méthodes de travail essentielles pour la pratique du métier d'auditeur. Je me sens davantage confiante aujourd'hui et mon envie d'apprendre encore davantage à l'avenir est grandissante.

J'exprime également ma gratitude à M Mounir AROUI, jeune Commissaire aux Comptes pour m'avoir supervisée et accompagnée au tout début du stage lors de mes premières missions. Ses premiers enseignements m'ont permis de comprendre et d'appréhender le déroulement du contrôle des comptes.

Je tiens à remercier aussi M Julien SPAGNUOLO, chef de mission, remplaçant de Sophie, pour ses précieux conseils et ses enseignements sur ses expériences et ses méthodes de travail qui m'ont apporté une ouverture et une complémentarité avec mes récents acquis.

Je congratule tout le service audit du cabinet pour avoir favorisé mon intégration. J'ajouterai mes remerciements à Mme Marie-Christine OVIZE pour sa collaboration et sa gentillesse.

Je remercie plus généralement tous les salariés, associés et stagiaires du cabinet que j'ai eu la chance de côtoyer pendant mes six mois de présence chez Agori. Leur sympathie m'a permis de travailler dans une ambiance conviviale.

Sommaire

Avant-propos……6
1- Présentation du cabinet……6
2- Organisation du groupe……7
3- Présentation du siège……7
4- Présentation du Service Audit……..8
Notice sur la mission…….9
1- Rappel de la mission……..9
2- Présentation des résultats obtenus, du travail accompli……9
3- Présentation des compétences acquises, des apports du stage……....10
4- Enoncé des difficultés rencontrées…….....11
5- Bilan personnel de l'expérience……..11
6- Point sur le projet professionnel contenu des enseignements du stage…...12
Résumé……...13
Introduction
I- Les moyens permettant d'atteindre la qualité des audits…….14
I-1- La profession et les ressources employées……15
1- Une profession encadrée…….15
2- Le code de déontologie, les normes d'exercice professionnel (NEP),
et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)…….16
2.1- Le code de déontologie…….16
2.2- Les Normes d'Exercice Professionnel (NEP)……16
3- Les méthodes d'audit permettant d'atteindre un certain niveau de qualité…16
3.1- Les seuils de signification…….17
3.2- Les méthodes existantes et pertinentes pour rendre efficace
le contrôle par cycles…….17
4. La qualité assurée par les équipes d'audit
et les procédures internes diverses……20
4.1- Le recrutement des équipes et formation interne……..20
4.2- Les outils techniques utilisés…….21
I-2- L'évaluation de la qualité des audits…….22
1- Les deux méthodes courantes…….22
2- Modèle de M. Chemangui……23
3- Les outils concrets pour évaluer les audits…….24
I-3- La nécessité d'instaurer une relation de confiance avec les clients…25
1- Une bonne communication pour rassurer les clients……..25
2- Le Commissaire aux comptes doit établir une relation solide
avec ses clients……..26
3- La mesure du risque et transparence dans les honoraires……..26
4- L'évaluation du volume horaire…….27
5- La théorie des Stakeholders……...29
6- L'introduction de la notion de performance,
appliquée aux cabinets d'audit légal……..30

II- L'audit légal, un outil de pilotage et de mesure de la performance des entités……31
II-1- Qu'est-ce que la performance ?.....31
1- Définition……31
2- L'audit, un outil de mesure de la performance……33
2.1- Le rapport du Commissaire aux comptes……33
2.2- Le gouvernement d'entreprise……33
2.3- L'audit externe impacte la performance de l'entité……34
II-2- Les actifs immatériels……35
1- Définition……35
2- L'importance de la valeur de ce type d'actifs……36
3- L'efficience des moyens utilisés……36
4- La satisfaction des clients……37
5- La primauté de l'humain……38
III-3- La particularité des associations……40
1- L'audit des associations……40
2- La relation avec le Commissaire aux comptes……41
Conclusion……44
Bibliographie……46
Liste des annexes……48
Autorisation de diffusion……57

Avant-propos

1- Présentation du cabinet

Le Groupe AGORI, dont le siège est situé à Seyssinet-Pariset a été créé en 2008 et se compose de plusieurs structures. L'objectif était de faciliter la possibilité d'intégrer de futurs associés en plus des deux fondateurs, Dominique SEON et Jacques BARTHELEMY. Les entités composant le groupe sont :

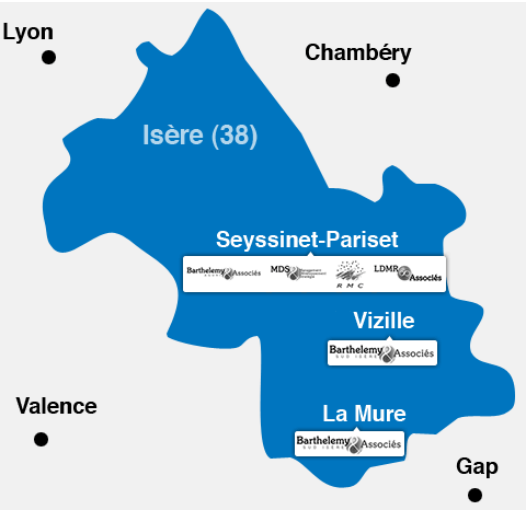
- *Le cabinet Barthélémy & associés.* La fusion entre les cabinets Barthélémy (implanté à Grenoble depuis 1984) et Agori Conseil, a permis de fonder le cabinet Barthélémy & Associés Agori. En 2005, les structures présentes à Vizille et à la Mure ont formé la division Barthélémy & Associés SUD ISERE. Ces cabinets ont été créés par Jacques BARTHELEMY et Dominique SEON. Depuis 2009, Laurent BERTHERAT est le troisième associé à intégrer le cabinet Barthélémy & Associés Agori.

- *Le cabinet Management, Développement & Stratégie (M.D.S.).* Ce cabinet a intégré le groupe Agori en 2008. Il avait été fondé il y a une trentaine d'années par Marc DEY, qui exerce toujours son métier et est actuellement spécialisé en ingénierie patrimoniale. Les deux associées du cabinet M.D.S. sont des femmes : Brigitte MERCKEL et Brigitte ROUSSIN.

Le groupe partage des valeurs communes, forme une équipe dynamique et assure une proximité avec ses clients qui sont aussi bien des petites TPE, PME, professions libérales, collectivités locales ou associations. Les associés possèdent des visions professionnelles similaires et leur union physique et d'esprit permet l'expansion du groupe.

Récemment, deux autres cabinets se sont également installés dans les locaux de Seyssinet-Pariset.

- *Le cabinet Révision Maurice Coudurier (R.M.C.).* Le cabinet a été fondé par Maurice COUDURIER, Commissaire aux Comptes en 1987.



- *Le cabinet LDMR et Associés.* Le gérant de ce cabinet est Eric TRAORE, Expert-comptable et Commissaire aux Comptes. La dizaine de salariés de ce cabinet a rejoint les locaux en 2012.

Le siège du groupe Agori est situé au 11, rue de la Poste à Seyssinet-Pariset. Les autres bureaux de Barthélémy & Associés SUD ISERE sont localisés à Vizille et à la Mure.

Le Groupe dispose d'un site Internet officiel : *www.agori.fr*

2- *Organisation du Groupe*

Le groupe Agori se compose de cinquante salariés répartis sur les trois sites d'implantation. Nous allons nous concentrer sur le fonctionnement et l'organisation du Siège à Seyssinet-Pariset, où travaillent la majorité des salariés.

3- *Présentation du Siège*

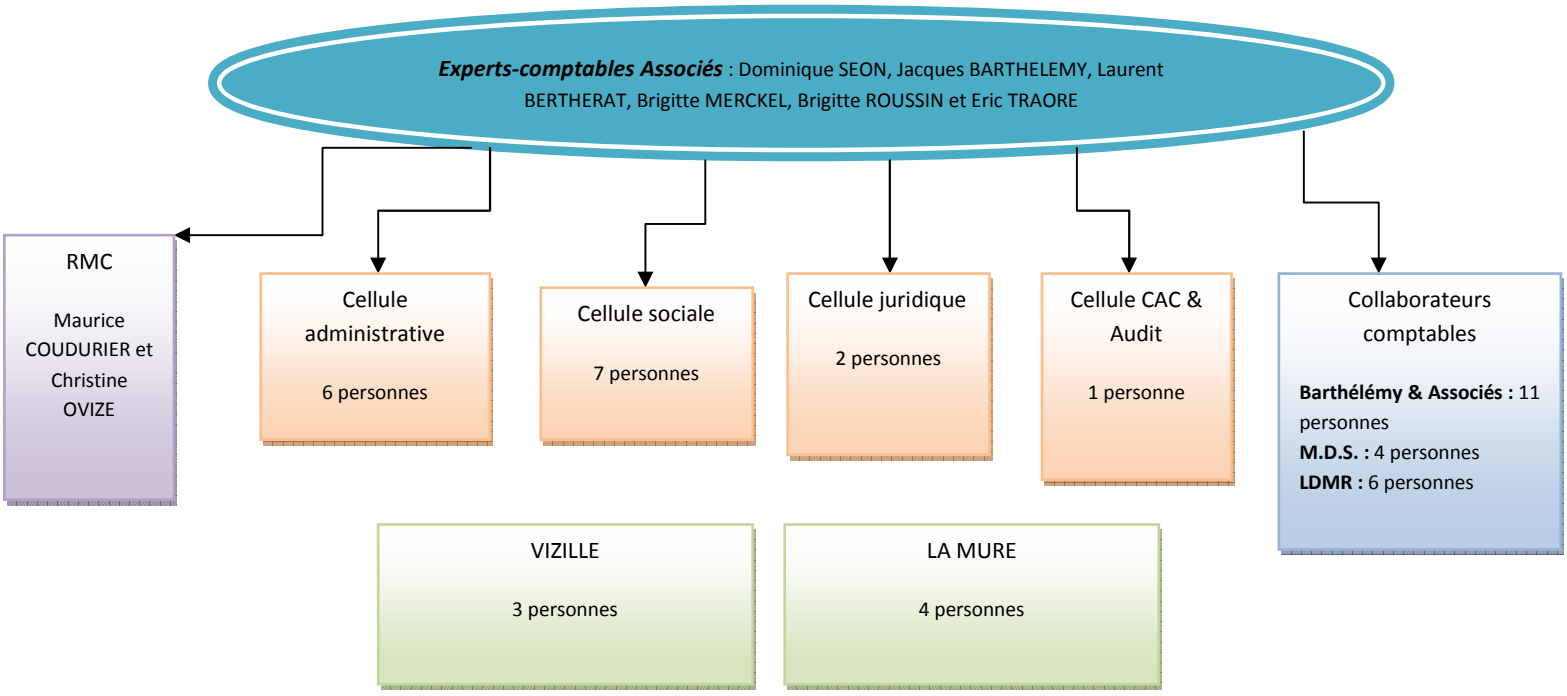


Le siège du Groupe Agori abrite plusieurs sociétés et se divise en plusieurs cellules de travail permettant d'exercer chacune de ses activités : Expertise-Comptable, Commissariat aux Comptes, Organisation, Conseil au dirigeant, Acquisition-Transmission-Cession-Création, Expertise Sociale, Conseil informatique et Assistance juridique.

Les différentes cellules sont :

- La cellule Comptable & fiscale
- La cellule CAC & Audit
- La cellule sociale
- La cellule juridique
- La cellule administrative

L'organisation du cabinet se représente de la manière suivante :



Le Groupe Agori compte quatre Experts-Comptables stagiaires, les Experts-Comptables diplômés font partie du cortège des Associés.

Dominique SEON est le président de l'ADECA (Association Des Experts-Comptables des Alpes).
Jacques BARTHELEMY est le délégué représentatif SUD ISERE de l'ordre des Experts-Comptables.

4- Présentation du Service Audit

Le service Audit gère les dossiers de plusieurs sociétés : Barthélémy & Associés, LDMR, RMC.
Il se compose d'une personne, un chef de mission, qui fait exclusivement du Commissariat aux Comptes. Jusqu'au 17 mai 2013, Sophie ROCHEVILLE occupait ce poste. Elle a été remplacée suite à son départ du cabinet par Julien SPAGNUOLO. Le chef de mission prend en charge les missions d'audit dans ses finalités (synthèses, rapports, plans de missions…) et encadre les stagiaires. Il fait donc à la fois de la production et de la supervision.
Le groupe Agori disposant d'un partenariat avec l'IAE de Grenoble, accueille chaque année un ou plusieurs stagiaire(s) au sein du service Audit. Les périodes de stage couvrent la saison haute de Janvier à Juin. Le chef de mission se charge de la formation des stagiaires et de la relecture de leurs travaux.
Le Commissaire aux Comptes est l'associé signataire de l'entité concernée par le dossier. M Dominique SEON est le signataire pour le cabinet Barthélémy & Associés. Pour le cabinet RMC, le signataire était Maurice COUDURIER mais celui-ci s'apprête à prendre sa retraite prochainement et M SEON a racheté sa société. Pour le cabinet LDMR, M Eric TRAORE est responsable de certains dossiers mais en a cédé quelques uns au groupe ce qui fait de M SEON le signataire pour ces dossiers. Enfin, Maria-Helena ANTUNES MIFSUD, jeune Expert-comptable et Commissaire aux Comptes diplômée récupère de plus en plus de dossiers en Commissariat.

RevisAudit

Les personnes au service Audit utilisent le logiciel *RevisAudit* pour formaliser leurs dossiers.
En interne, l'outil de travail utilisé est DIA qui intègre la gestion des clients, la gestion interne, la gestion des documents et la communication. Il se décompose en deux parties : la base de données DIA SQL qui rassemble les coordonnées, les informations et les correspondants liés à chaque client et le logiciel DIA GEDEXPERT qui gère la gestion interne du cabinet, la saisie des temps, la facturation, le planning des charges et la gestion des évènements. Le logiciel DIA CLIENT permet également le partage de documents en interne.

Notice sur la mission

1- Rappel de la mission

J'ai effectué mon stage au siège du Groupe Agori dans le service Audit. Pendant ces six mois, mes missions ont été variées. J'ai eu la chance et l'opportunité de participer à plusieurs étapes du déroulement de la mission d'audit, au contrôle des comptes mais également aux tâches amont et aval.

J'ai occupé un poste équivalent à celui d'une assistante en Audit sur les missions de Commissariat aux Comptes. Les tâches que j'ai effectuées ont relevé du contrôle interne, de missions de contrôles intérimaires telles que la définition des procédures mises en place par les clients. J'ai participé au contrôle des comptes en travaillant sur les cycles classiques de base : trésorerie, clients, fournisseurs, immobilisations. Mais aussi sur des cycles plus spécifiques comme les emprunts, les subventions ou les stocks. Le fait d'avoir fait mon stage dans un petit cabinet m'a permis de travailler sur une multitude de dossiers très diversifiés, à la fois des PME et des associations.

2- Présentation des résultats obtenus, du travail accompli

Au cours de cette expérience, j'ai eu l'occasion de participer à des missions très diversifiées de part l'étendue du portefeuille client du cabinet. Le fait d'avoir dû me débrouiller toute seule au début m'a permis de réfléchir à ce que je devais faire et lorsque l'on m'a expliqué les procédures et étapes du déroulement des missions, j'ai pu identifier ce qu'il me manquait et ce que j'avais compris. Cette situation bien que non souhaitée a développé mes capacités d'autonomie dans le travail. Lorsque j'ai reçu une formation approfondie début Mars, j'ai effectué davantage de déplacements, en particulier dans les petites associations. Je n'avais travaillé jusqu'à lors sur des dossiers d'entreprises, et de volume de travail assez important. J'ai donc pu appliquer mes apprentissages sur de petits dossiers en testant les différentes techniques d'audit existantes. Et c'est la technique qui me manquait le plus, que je ne pouvais pas acquérir seule.

Après avoir travaillé sur les techniques et sur de plus en plus de cycles, j'ai commencé à maîtriser les contrôles à effectuer. Peu à peu et au fur et à mesure des dossiers, j'ai renforcé et acquis de nouvelles compétences. Début Avril, je me suis rendue pour la première fois seule chez un client. J'avais passé déjà deux journées avec la chef de mission, je connaissais donc les interlocuteurs. Je me suis débrouillée seule pour récupérer des documents, demander des informations et terminer mes cycles. L'objectif était de parvenir à m'organiser pour accomplir le travail restant à faire avec efficacité (en une seule journée) et qualité (récupérer les bons documents, poser les bonnes questions). Un des moyens pour obtenir ce double résultat a été de faire préalablement une liste des documents et du travail à faire pour ne rien oublier. La tâche fut d'autant plus périlleuse que la cliente en question était réticente à la venue des auditeurs et collaborait difficilement au départ. C'était en effet la première année que l'équipe intervenait sur ce dossier. Le rendez-vous postérieur entre l'association et le Commissaire aux Comptes s'est bien déroulé et la collaboration a été un succès.

3- Présentation des compétences acquises, des apports du stage

Durant mon stage, j'ai eu l'opportunité de mettre en pratique des concepts qui restaient jusqu'à lors seulement théoriques. J'ai eu l'occasion de connaitre de plus ou moins près le processus d'une mission d'Audit de « A à Z », ce qui a été possible par la taille du cabinet et du service. Pendant les six mois de mon stage, je n'ai donc pas eu l'impression de m'ennuyer, de recommencer toujours le même processus. Mais j'ai cependant toujours découvert et appris quelque chose en plus à chaque intervention.

Les compétences que j'ai acquises au cours de mon stage se déclinent en savoir, savoir-faire et savoir-être.

- ***Savoir:***
  - compétences comptables, juridiques, informatiques (logiciel RevisAudit qui équipe plus de 900 cabinets)
  - connaissances des différents services du cabinet
  - compétences sur le déroulement des missions

- ***Savoir-faire :***
  - capacité d'adaptation à travailler sur des dossiers différents et variés (entreprises, associations)
  - planifier le travail à effectuer de manière efficace en tenant compte des contraintes de délais imposées
  - classer les dossiers et documents et référencement des feuilles de travail
  - faire des synthèses sur les observations, le travail réalisé
  - prouver les données dans les comptes, les écarts trouvés
  - vérifier la cohérence des informations obtenues
  - gérer les priorités sur les dossiers
  - gérer mon temps sur chaque tâche dossier
  - capacité à s'exprimer clairement à l'écrit (de manière synthétique et explicite) et à l'oral (précision dans les demandes de documents ou d'information)
  - détecter rapidement les anomalies et les risques
  - gérer les urgences et les imprévus
  - maîtriser son stress en toutes circonstances
  - former une autre stagiaire sur les bases du contrôle par cycles

- ***Savoir-être :***
  - capacité d'organisation
  - être méthodique dans le travail
  - être autonome au maximum
  - capacité à faire preuve d'objectivité
  - savoir bien communiquer pour développer un bon relationnel avec les clients
  - développement de la curiosité
  - capacité à être crédible dans sa fonction devant les clients
  - anticiper les besoins pour chaque mission (circularisations, documents préalables à l'intervention)
  - investissement dans le métier au quotidien

- être pointilleux dans les contrôles
- ouverture d'esprit (rencontre de multiples interlocuteurs)

4- Enoncé des difficultés rencontrées

Les difficultés que j'ai rencontrées ont été diverses. La plus significative d'entre elles a été le manque de formation. En effet, à mon arrivée, Sophie, la chef de mission audit était encore en congé maternité jusqu'en Mars et n'a jamais été remplacée durant son absence. Je me suis donc formée toute seule au départ à partir notamment des dossiers de l'exercice antérieur et en allant demander des renseignements à d'autres personnes du cabinet.

Les principales difficultés que j'ai rencontrées ont été :

- Le manque de formation
- Le transport des dossiers chez les clients (tout n'est pas numérisé)
- La gestion des priorités sur les dossiers
- L'instauration d'un climat de confiance destiné à faire collaborer efficacement le client à la mission d'audit
- Le travail dans l'urgence
- La détermination des seuils significatifs, des tests les plus appropriés à réaliser
- Les déplacements chez le client en autonomie
- La correction des erreurs effectuées au début du stage lors de l'absence concrète de formation
- La lenteur récurrente de l'outil informatique et en particulier de mon ordinateur qui a plusieurs années et le logiciel d'audit qui affiche des messages d'erreurs toutes les deux minutes
- L'adaptation à deux méthodes de travail différentes des chefs de mission : Sophie ayant toujours travaillé chez Agori et Julien son remplaçant ayant de l'expérience dans des cabinets du « Big 4 »

5- Bilan personnel de l'expérience

Ce stage a été pour moi très positif et a confirmé mon intérêt pour le métier d'auditeur. J'ai beaucoup appris sur les pratiques au quotidien de ce métier. La vision globale du métier et le partage d'expérience avec les professionnels du cabinet ont été des facteurs enrichissant qui m'ont permis de prendre conscience de l'étendue des tâches à effectuer et m'ont donné les clés pour faire mon choix de recherche d'emploi. Il en est de même pour la diversité des dossiers qui me permet de traiter des cas différents et me donne objectivement des moyens d'orienter mes recherches d'emploi selon mes préférences (petits ou gros cabinets, déplacements locaux ou nationaux etc).

J'ai apprécié rencontrer des interlocuteurs variés et l'autonomie qui m'a été laissée de même que les tâches diverses tout au long des missions que j'ai pu effectuer. Je n'ai pas eu l'impression d'une répétition de mes travaux tout au long du stage et cette diversité d'expérience me donne des compétences plus larges à faire valoir pour postuler à des offres d'emploi.

La première partie du stage a néanmoins été difficile du fait de l'insuffisance de formation reçue et de l'absence de méthodologie de travail. Je ne savais pas si je faisais bien ce qu'il fallait faire et je ne comprenais pas tous les contrôles. J'étais également désorganisée dans ma manière de travailler.

L'apprentissage qui a suivi et les méthodes de travail et d'organisation qui m'ont été présentées ensuite m'ont permis de corriger mes erreurs et de les comprendre. Je me sentais plus à l'aise après avoir obtenu des réponses à mes questions et cela a fait grandir mon intérêt pour ce métier et mon investissement. Malgré cette difficulté, j'ai dû réfléchir par moi-même et cela a été un bon exercice d'adaptation.

6- Point sur le projet professionnel compte tenu des enseignements du stage

Le stage a renforcé mon envie de travailler dans l'audit, du moins pour le début de ma carrière. J'apprécie les possibilités de travailler avec des clients d'horizons différents et la construction d'une relation privilégiée avec eux. Mon intérêt pour les missions que j'effectuais a grandi au fur et à mesure des dossiers et je suis convaincue que les compétences que j'ai gagnées me seront grandement utiles pour ma carrière. J'ai pris aussi conscience des contraintes imposées par le métier d'auditeur externe qui requiert des déplacements importants et à plus ou moins longues distances. Le goût pour cette activité doit être assez prononcé pour s'investir pleinement car les heures supplémentaires ne sont pas à compter.

A court terme, je suis prête à m'investir dans des missions d'audit dans un cabinet. Je préfèrerais un petit cabinet qui me laisserait plus de variétés dans les tâches quotidiennes et où les clients seraient de tailles plus réduite. En effet, j'ai particulièrement apprécié travailler avec les associations où l'accueil est toujours convivial. Néanmoins, mais je ne suis pas fermée aux « gros cabinets » qui offrent la possibilité d'évoluer plus rapidement et qui ont un portefeuille clients plus prestigieux.

A moyen-long terme, je ne vois pas poursuivre trop de déplacements pour pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle. Le scénario idéal serait soit de basculer en audit interne dans une entreprise soit de trouver un poste dans un service financier chez un client ou ailleurs ou bien encore de choisir de basculer dans un poste de contrôleur de gestion.

Résumé

L'audit légal est une obligation à laquelle sont soumises de nombreuses entités. Le rôle principal des missions de Commissariat aux comptes est la certification des comptes de l'entité comme étant réguliers, sincères et donnant une image fidèle de la situation globale. Mais, les audits ont d'autres utilités et peuvent notamment permettre de participer au pilotage de la performance des entreprises et association. Cela n'est possible que si ces audits sont réalisés avec la plus grande qualité. La qualité s'atteint par plusieurs paramètres que le cabinet doit maîtriser dont les techniques d'audit employées. Elle s'évalue selon différents concepts par lesquels le cabinet peut mesurer sa propre performance pour lui et pour ses diverses parties prenantes. Si la qualité est réellement bonne, les résultats des audits peuvent être exploités à tous les niveaux pour servir de base d'appui pour le pilotage de la performance de l'entité auditée. Les côtés financiers et non financiers de la performance sont mesurables à travers les audits ainsi que les postes difficilement valorisables ayant un impact direct sur la situation de l'entité. Enfin, la performance d'une société et celle d'une association n'est pas la même ni les enjeux associés.

Résumé en anglais

Statutory audit work is an obligation which is submitted many entities. The main role of auditors' missions is to certify accounts as regular, sincere and giving a true picture of the overall situation. However, audits are other goals and can participate in such performance management of companies and associations. This is possible only if these audits are made with the highest quality. This quality is achieved thanks to several parameters which the audit firm has to control including the techniques used. It is assessed according to different concepts by which the audit firm can measures its own performance and regarding to its stakeholders. If the quality is really good, the audits' results are operated at many levels to serve as a support base for the performance management of the audited entity. Financial and non-financial side of the measurable performance though audits as well as intangible assets that have a direct impact on the situation of the entity. Finally, the performance of a company or of an association is not the same either related issues.

Mots-clés

Audit légal, qualité, évaluation, performance, entités, parties prenantes, techniques d'audit, association.

Keywords

Statutory audit, quality, evaluation, performance, entities, stakeholders, audit techniques, association

Introduction

L'audit légal est une activité permettant la certification des comptes annuels d'une entité : entreprise ou association. Ce métier a pris de l'ampleur suite aux différents scandales financiers comme Enron avec une malversation des comptes avec l'implication du cabinet d'audit Arthur Andersen, qui se sont déroulés au début des années 2000. L'audit des comptes est devenu une obligation légale à laquelle de nombreuses entités doivent se soumettre par la nomination d'un Commissaire aux Comptes. Le rôle de ce professionnel est principalement d'assurer une fiabilité et une sincérité des comptes publiés. Sa responsabilité est grande et son obligation de moyens l'oblige à mettre en œuvre des outils adaptés pour atteindre une qualité d'audit suffisante.

Au-delà de l'aspect d'obligation légale, la mission de contrôle des comptes a des contributions bien plus étendues. L'audit interne, une activité indépendante au sein d'une organisation ou le contrôle de gestion, sont des disciplines permettant de mesurer et piloter la performance d'une entité. Ce sont des services inclus dans l'entité qui permettent de détecter les points faibles de performance et d'apporter des solutions pour y remédier. Cependant, l'audit légal, activité externe à l'entité est un acteur de plus en plus important dans l'appui du pilotage de la performance. Notre étude apporte donc des éclairages sur la nécessité de lier une bonne qualité des audits à la contribution du pilotage de la performance dans les entités.

Comment assurer une qualité suffisante du contrôle des comptes pour permettre d'être un outil de pilotage de la performance des différentes entités ?

Nous allons voir dans une première partie quels sont les moyens permettant d'assurer une qualité suffisante des audits. Ensuite, nous nous intéresserons à la mesure de la performance des entités à travers les audits réalisés.

I- Les moyens permettant d'assurer la qualité des audits

I.1- La profession et les ressources employées

1- Une profession encadrée

Selon la définition fournie par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), le commissariat aux comptes est « une profession règlementée et indépendante qui contribue à la qualité et à la transparence de l'information financière et comptable des entités contrôlées ». Le Commissaire aux Comptes se doit ainsi de donner sont opinion sur les comptes qui lui sont présentés, sur la sincérité, la régularité et l'image fidèle que donnent les comptes de l'entité.

L'opinion exprimée par le Commissaire aux Comptes dans son rapport peut prendre trois formes différentes :

- Une certification sans réserve de la régularité, la sincérité et l'image fidèle données par les comptes
- Une certification avec réserve sous indication des éléments de causes
- Un refus de certification avec indication des motifs du refus

L'opinion formulée appelle donc des justifications qui se justifient par des anomalies trouvées dans les comptes par rapport à des référentiels comptables qui sont applicables dans chaque cas.

Le Commissaire aux comptes a un rôle préventif, il a pour objectif de se prononcer sur la continuité d'exploitation de l'entité. Il doit ainsi informer les organes de direction s'il découvre des faits pouvant remettre en cause la poursuite de l'activité. Une procédure d'alerte est alors entamée. Elle se compose de plusieurs étapes et le Commissaire aux comptes peut décider de l'interrompre s'il juge que des mesures correctrices ont été entreprises. Dans son action de prévention des éventuelles perturbations dans le déroulement de l'activité, le Commissaire aux comptes se positionne comme un des principaux garants de la situation future de l'entité.

Hormis le possible déclenchement d'une procédure d'alerte (rôle de prévention), le Commissaire aux comptes assure un rôle de protection. En effet, le contrôle des comptes et plus généralement la mission du Commissaire aux comptes, peut amener à découvrir des faits délictueux (fraudes organisées ou non) s'étant déroulés au cours de l'exercice contrôlé. Ces fraudes doivent être révélées au Procureur de la République sous peine d'engagement de la responsabilité du Commissaire aux comptes. Le but de cette démarche est de protéger les dirigeants, l'entité et ses diverses parties prenantes.

Enfin, le Commissaire aux comptes a un rôle de détection car il est amené dans le cadre de sa mission à identifier les zones de risques au sein de l'entité. Cela est utile pour les dirigeants afin qu'ils soient plus vigilants dans leurs décisions sur ces axes.

Les travaux du Commissaire aux Comptes ne se réduisent pas au seul contrôle des comptes mais incluent également des diligences directement liées (DDL). Les plus marquantes quant aux finalités de l'audit sont les diligences d'acquisition et de cession. Egalement, des missions particulières peuvent être conférées au Commissaire aux comptes tels que des rôles de Commissaire aux apports, à la fusion ou à la transformation.

La profession de Commissaire aux Comptes a pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes annuels d'une entité. La responsabilité est lourde et c'est pour cela qu'une règlementation stricte de la profession a été mise en place à travers des codes et des normes qu'il convient de respecter.

2- *Le code de déontologie, les normes d'exercice professionnel (NEP), et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)*

2.1 - Le code de déontologie

Le Commissaire aux Comptes a pour obligation d'accomplir sa mission de contrôle des comptes en suivant les principes du code de déontologie de sa profession, conditions fixées par la loi. Ces principes définissent la nature de son comportement au cours des missions. Ces différents principes couvrent :

- **L'Intégrité :** Exercice de la profession avec honnêteté
- **L'impartialité :** Analyse objective des données portées à sa connaissance
- **L'indépendance :** Aucun lien avec l'entité contrôlée
- **Les conflits d'intérêts :** Rien ne compromet la situation d'indépendance
- **La compétence :** Possession des compétences théoriques et pratiques nécessaires à la mission
- **La confraternité :** Rapports loyaux entre confrères
- **La discrétion :** Application stricte du principe de secret professionnel

Hormis ces principes, le code de déontologie décrit les situations interdites auxquelles ne doit pas être confrontées le Commissaire aux comptes, les conditions d'acceptation et de maintien dans les missions, les appartenances aux réseaux, les honoraires facturés ainsi que l'interdiction des démarches de publicité pour les services d'Audit.

2.2- Les normes d'exercice professionnel (NEP)

Les normes d'exercice professionnel (NEP) sont homologuées par le H3C (Haut Conseil au Commissariat aux Comptes, rattaché au Ministère de la Justice) et publiées au Journal Officiel (JO). C'est la publication qui confère aux NEP le caractère légal. Leur rôle est de *« garantir le bon exercice des missions et permettent de trouver, dans une doctrine émanant de l'organisation professionnelle seule habilitée à définir, les critères d'appréciations nécessaires »*, extrait du référentiel normatif *CNCC,* Juillet 2003. Elles ont été actualisées en un vrai référentiel en 2007. Les NEP tentent de répondre à la fois à la règlementation française et aux pratiques d'audit internationales. Ces normes portent pour la majorité d'entre elles sur l'audit mis en œuvre dans le cadre de la certification. Mais elles traitent aussi des diligences directement liées à la mission d'audit légal, sur l'examen des comptes intermédiaires et sur l'obligation d'émission d'un rapport sur le contrôle interne.

3- *Les méthodes d'audit permettant d'atteindre un certain niveau de qualité*

Les audits réalisés doivent permettre de détecter les anomalies dans les comptes, de les faire remonter en synthèse et dans les rapports des justifications fondées sur les opinions formulés. Si ces points sont validés, l'audit est correctement réalisé dans ses méthodes de contrôle. La notion de qualité « directe » des audits selon M. Chemangui et R. Manita, se réfère à la réalisation d'un certain nombre de contrôles amenant à limiter les risques et à apporter des solutions aux dysfonctionnements constatés dans l'entreprise. En effet,

afin de sauvegarder la possibilité d'atteinte des objectifs de l'entité tout en tenant compte des contraintes internes et externes à celle-ci, une série de contrôles doit être effectuée pour répondre aux différents risques liés aux activités.

Les différents contrôles sont organisés par cycles pour un découpage du travail en fonction du plan comptable : immobilisations, clients, fournisseurs, trésorerie etc. Le contrôle par cycles n'a pas pour objectif de tout contrôler, seuls les variations et montants significatifs sont analysés.

3.1 - Les seuils de signification

Les audits ne doivent pas analyser chaque variation et chaque solde pris un à un car le temps passé serait infini. Les missions d'audits subissent des contraintes temporelles et il est nécessaire de trouver des moyens pour parvenir à la qualité attendue par le client et par le cabinet tout en limitant le temps passé sur le dossier. C'est d'ailleurs une des principales différences du métier d'auditeur avec celui d'Expert-comptable qui lui va chercher au contraire à expliquer et à comprendre chaque montant apparaissant sur la plaquette qu'il réalise (bilan, compte de résultat et annexes).

Ainsi, une notion essentielle en audit est à considérer, il s'agit du seuil de signification (NEP 320). C'est le solde à partir duquel une justification est requise et où une analyse doit être faite dans les feuilles de travail. Plus formellement, il correspond à « la mesure que peut faire l'auditeur du montant à partir duquel une erreur, une inexactitude ou une omission peut affecter la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels » (définition de M Georges Mughanni, 2006). Ce seuil est déterminé en amont du déroulement de la mission d'audit lors de l'établissement du plan de mission (document qui définit les volumes horaires alloués à chaque cycle selon les risques estimés). Le mode de calcul du seuil de signification dépend du jugement de l'auditeur. Tout solde (ou variation) alors considéré comme significatif doit être analysé et documenté dans le dossier de travail.

L'analyse des opérations significatives doit permettre d'influencer l'opinion de l'auditeur et d'amener des justifications sur ces appréciations. Les seuils de significations sont particulièrement utiles sur des cycles ayant de gros volumes dans les comptes. Par exemple, pour une analyse des fournisseurs d'une entité lorsqu'ils sont nombreux, nous n'allons explorer dans le détail que les soldes ou mouvements les plus importants.

3.2- Les méthodes existantes et pertinentes pour rendre efficace le contrôle par cycles

Hormis l'utilisation de seuils de signification pour orienter efficacement le contrôle des comptes, des méthodes de contrôle diverses sont employées. Elles permettent d'atteindre les objectifs de l'audit en fournissant des résultats fiables et un gain de temps dans le déroulement de la mission.

Nous allons montrer l'intérêt des principales techniques d'audit régulièrement utilisées par les auditeurs.

Tout d'abord, nous allons nous intéresser au **contrôle sur pièces**. Cette technique apporte des preuves tangibles par des pièces comptables afin de valider des opérations. Le recueil de ces pièces s'effectue par des demandes auprès des clients et elles sont internes (contrat de travail,..) ou externes à l'entité (facture d'un fournisseur, relevé bancaire…).

Intérêts de cette méthode :

- Disponibilité immédiate des documents qui doivent être conservés chez le client
- Facilité à référencer le dossier de travail grâce aux photocopies des documents comptables

Limites de cette méthode :

- Les documents internes à l'entreprise sont des preuves peu fiables et peuvent avoir fait l'objet d'établissement d'informations erronées ou dissimulant des événements importants

Exemples concrets tirés du stage : Un tableau des immobilisations établi par une cliente qui ne faisait pas apparaître la valeur nette comptable des ordinateurs ayant été volés au cours de l'année 2012.

Une seconde technique consiste en un **contrôle de vraisemblance ou de cohérence** des informations fournies. La cohérence peut être validée à partir de la nature des éléments présents dans les comptes mais aussi en comparant les contenus l'année N avec ceux de l'année N-1. Il en est de même pour une mesure de la cohérence des montants en compte. La cohérence est également validée lorsque l'audit peut expliquer la plupart des éléments dans un compte.

Intérêts de cette méthode :

- Détection rapide des anomalies selon les exemples des années précédentes ou la nature douteuse des éléments en compte
- Validation par la logique des informations sans justifications plus approfondies nécessaires

Limites de cette méthode :

- Des éléments retenus comme étant cohérents peuvent masquer des anomalies dans les informations qu'ils prennent en compte (oubli de factures, doublons, inversion de comptes, comptes pris en considération lors qu'ils ne devraient pas l'être…)

Exemples concrets tirés du stage : Un contrôle de vraisemblance est effectué pour les charges constatées d'avance qui correspondent traditionnellement à des loyers ou à des assurances. En effet, ces charges sont payées périodiquement et sont payées en début de trimestre, semestre ou année pour la durée considérée qui concerne souvent aussi une partie de l'exercice suivant.

La troisième technique d'audit est **l'observation physique**. Elle consiste à l'examen matériel de l'existence d'un actif ou à une observation du déroulement d'une opération en direct.

Intérêts de cette méthode :

- L'observation physique est un moyen particulièrement efficace de vérifier l'application d'une procédure ou l'existence d'une immobilisation.

Limites de cette méthode :

- Elle est contraignante matériellement car elle suppose un déplacement sur les lieux de stockage ou d'emplacement de certaines immobilisations.

- Elle implique une présence effective et donc du temps à consacrer et une équipe à faire intervenir pour constater les éléments recherchés

Exemples concrets tirés du stage : J'ai eu peu de contrôles physiques à effectuer car nous n'avons pas pris le temps, n'étions parfois pas sur les lieux. Egalement, je n'ai pas pu assister à des inventaires mais ce moment est l'occasion de vérifier les états des stocks en conditions réelles. Enfin, lors des phases intérimaires de prise de connaissance du dossier, il est intéressant d'observer le déroulement des processus mis en place au sein de l'entité (facturation, fabrication etc).

Une autre méthode consiste à effectuer des **circularisations**, autrement appelées confirmations directes par des tiers. L'objet de cette technique est de faire confirmer par les tiers du client audité un solde, une opération ou une information. Les tiers les plus régulièrement circularisés sont les banques, les clients et les fournisseurs.

Intérêts de cette méthode :

- C'est la méthode la plus pertinente et la plus efficace pour valider des soldes et diverses informations
- La simplicité de la mise en place de cette méthode est réelle car il suffit d'obtenir les adresses des tiers et de leur envoyer des courriers.

Limites de cette méthode :

- Il arrive très souvent que les tiers ne répondent pas à la lettre envoyée par le Commissaire aux comptes ce qui pousse à effectuer des contrôles complémentaires pour valider les informations souhaitées.

Exemples concrets tirés du stage : Des circularisations sont systématiquement réalisées sur tous les dossiers, celle qui prime étant la confirmation de la banque sur les montants en trésorerie.

Ensuite, nous disposons d'une autre technique d'audit : **l'examen analytique**. Il consiste à analyser précisément les variations analytiques en comparant les informations contenues dans le rapport des comptes avec celles de l'exercice antérieur, celles des entreprises concurrentes appartenant au même secteur d'activité, et aux prévisions futures. L'objectif est d'évaluer la cohérence des données avec une base de référence.

Intérêts de cette méthode :

- La cohérence des informations en comptabilité est rapidement vérifiée par l'utilisation d'un référentiel

Limites de cette méthode :

- Cette méthode suppose la fiabilité des données servant de comparaison avec les informations comptables de l'exercice contrôlé

Exemples concrets tirés du stage : J'ai eu à employer la technique de l'examen analytique à tous les cycles sur lesquels j'ai travaillé. C'était la première feuille de travail à remplir, l'étude des variations par rapport à

l'exercice N-1. Cette analyse permet d'emblée de visualiser le niveau de détail dans les recherches à accomplir sur le cycle concerné. J'ai particulièrement analysé les variations analytiques lors de l'examen des comptes d'achats. A cette occasion, j'ai utilisé la technique de l'entonnoir, à savoir commencer par observer les variations globales du comptes général pour aller si besoin dans le détail des postes pour expliquer les écarts.

La dernière technique permettant de réaliser un audit pertinent est **la méthode des sondages**. C'est un moyen très employé pour détecter des anomalies en se référant au « hasard » où à une méthode déterminée par l'auditeur lui-même.

Intérêts de cette méthode :

- C'est une méthode qui permet à l'auditeur de facilement remplir son obligation de moyens pour atteindre les objectifs fixés
- L'auditeur peut adapter le sondage qu'il effectue à ce qu'il pense le plus pertinent (le hasard, les plus gros soldes, les fournisseurs commençant par des lettres allant de A à D etc)

Limites de cette méthode :

- Il est difficile d'anticiper le nombre de sondages à effectuer pour que les résultats soient un échantillon représentatif de la réalité

Exemples concrets tirés du stage : J'ai employé cette méthode à de nombreuses reprises par exemple pour contrôler la cohérence des calculs d'amortissements et prenant quelques immobilisations au hasard.

En annexe 1, nous retrouvons des copies d'écrans d'exemples de ces méthodes de contrôle.

Les méthodes utilisées pour le contrôle des comptes par cycles sont une variable essentielle pour tendre vers une qualité du travail effectué par les auditeurs. Cependant, les acteurs intervenant dans les missions d'audit légal doivent également correspondre à un profil particulier.

4- La qualité assurée par les équipes d'audit et les procédures internes diverses

Les équipes d'audit sont les acteurs essentiels qui conditionnent la qualité du travail qui sera accompli. Les cabinets doivent se conformer aux normes qui régissent la tenue des missions de Commissariat aux comptes et élaborer un manuel des procédures internes où sont décrite la politique qualité du cabinet, la procédure de réalisation des missions, l'acceptation et le maintien dans la mission etc. Pour illustrer les différents aspects d'une qualité des audits, nous allons nous appuyer sur le manuel interne des procédures du cabinet Agori.

4.1- Le recrutement des équipes et formation interne

Les équipes d'audit doivent disposer des compétences nécessaires pour mener à bien les missions d'audit des comptes annuels (quelles soient comptables, financières, juridiques, sociales ou informatiques). Selon les termes utilisés par la Norme Internationale de Contrôle Qualité (International Standard on Quality Control, ISQC 1) : « *le cabinet doit définir des politiques et des procédures destinées à fournir au cabinet l'assurance raisonnable que ce dernier dispose d'un personnel en nombre suffisant, possédant les capacités et les compétences requise, et ayant pris l'engagement de respecter les principes d'éthique applicables à la réalisation de missions selon les normes professionnelles et conformément aux obligations légales et*

règlementaires, afin de permettre au cabinet ou aux associés responsables de missions l'émission de rapports appropriés en la circonstance ».

Cette définition oblige donc le cabinet au recrutement de personnes disposant d'une qualification adaptée aux tâches à effectuer lors des missions: Bac + 5 minimum, titulaire d'un diplôme spécialisé en Audit, pour un assistant ou un junior. Ensuite, plus le poste s'élève hiérarchiquement, plus l'on demandera la possession d'un ou plusieurs diplômes complémentaires en Comptabilité ou Audit tels que le Diplôme Supérieur de Comptabilité et Gestion (DSCG), le Diplôme d'Expertise-Comptable (DEC) ou le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Commissaire aux Comptes (CAFCAC).

Au-delà des diplômes requis pour la profession d'auditeur, le candidat doit posséder des qualités personnelles indispensables. La rigueur dans les travaux, des aptitudes à la communication écrite et orale, à la rédaction et l'esprit de synthèse sont nécessaires ainsi qu'une ouverture d'esprit importante et la confiance en soi. Enfin, des critères supplémentaires ajoutent des « plus » dans les entretiens de sélection tels que les possibilités de mobilité géographique éloignées, ou bien la disponibilité totale pendant la période de contrôle de Janvier à Juillet et pendant la phase intérimaire.

Le recrutement du personnel Audit va de pair avec la capacité du cabinet à organiser des formations pour faire évoluer en permanence les compétences de ses équipes. Le manuel interne des procédures du Groupe Agori assure qu'un plan de formation est annuellement élaboré pour permettre de répondre aussi bien à la stratégie envisagée par le cabinet qu'aux besoins des associés et de leurs équipes. Les associés signataires sont tenus de respecter un nombre d'heures minimal de formation de 120 tous les trois ans. Des fiches informatiques sont utilisées pour suivre les plans de formation.

Les équipes sont donc des acteurs formés en permanence aux évolutions, possédant des qualités humaines et personnelles concordant avec les aspects du métier d'auditeur mais en face le cabinet se doit de leur fournir les moyens de travailler efficacement.

4.2- Les outils techniques utilisés

Les ressources utilisées par les auditeurs dans leurs tâches quotidiennes sont tout d'abord techniques. Le logiciel de travail est spécifique pour les missions de Commissariat aux comptes. Pour le cabinet Agori, ce logiciel est RevisAudit, agréé par plusieurs organismes professionnels. Les systèmes d'informations en général sont règlementés au sein du cabinet : chaque salarié utilisateur dispose de son propre identifiant et mot de passe pour accéder à sa session et au réseau. Un prestataire informatique se déplace au cabinet deux fois par mois pour contrôler la fiabilité et la stabilité des systèmes informatiques. De plus, une charte informatique est signée par tous les salariés.

Les ressources mises à disposition des auditeurs pour permettre la réalisation de leurs travaux sont aussi documentaires. Le cabinet Agori réserve un emplacement physique pour la documentation et les revues utiles à la profession. C'est le cas des mémentos Editions Francis Lefebvre, du Guide du Commissaire aux comptes ou des codes d'accès à TDA, logiciel sur Internet spécialisé dans le calcul des IFC (Indemnités de Fin de Carrière).

L'organisation en interne des dossiers permet un classement des documents pertinents et « universel » tout en suivant l'ordre des cycles du logiciel d'Audit. Des procédures sont rédigées également à ce sujet. A titre

d'exemple, le dossier permanent est un classeur de couleur jaune dont la mise à jour s'effectue au Cabinet pour ce qui est de scanner et archiver automatiquement les documents dans les onglets du dossier informatique et papier.

Enfin, des procédures décrivant la manière de conduire la mission de l'amont des contrôles vers l'aval existent pour assurer un minimum d'uniformisation des méthodes de travail et le respect des règles déontologiques. Chez Agori, une procédure d'audit des cycles a été rédigée avec l'objectif de donner des bases de fonctionnements du logiciel ainsi que les techniques de contrôle à utiliser, ce qui est particulièrement utile pour les auditeurs assistants débutants. Les principes déontologiques doivent être repris un à un avec les engagements du cabinet pour leur respect. Par exemple, le principe d'indépendance des auditeurs est mis en place par la signature d'attestations d'indépendance sur chaque dossier par l'ensemble des intervenants.

Les ressources matérielles et humaines indispensables à la réalisation des missions d'audit légal contribuent à garantir l'allocation de moyens assurant le niveau de qualité attendu. La question est de savoir maintenant comment évaluer le niveau de qualité des audits réalités, quels sont les théories et les outils à disposition.

I.2- L'évaluation de la qualité des audits

Nous avons vu plus haut que les audits sont de qualité lorsqu'ils permettent de détecter les dysfonctionnements existants. Cependant, il est en général difficile d'estimer le nombre d'audits de mauvaise qualité car la visibilité sur les résultats des audits n'est pas toujours effective. Les indicateurs envisagés ne sont pas toujours reconnus comme étant fiables. Des organismes publics ont été créés tels que le H3C ou le PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) ainsi que des règlementations ont été mises en place comme le Sarbanes Oxley Act aux Etats-Unis, et il a été rendu nécessaire de trouver une manière de mesurer la qualité des audits.

1- Les deux méthodes courantes

Selon de nombreux chercheurs ayant travaillé à ce sujet s'accordent pour dire que la qualité des audits externes repose essentiellement sur deux paramètres : la compétence et l'indépendance des auditeurs. L'atteinte de la qualité dépendrait donc entièrement des ressources humaines engagées. Toutefois, les récents scandales financiers et la faillite du cabinet d'Audit Arthur Andersen ont remis en cause la suffisance de ces derniers critères d'analyse.

Ainsi nous pouvons identifier deux méthodes permettant d'évaluer la qualité des audits externes réalisés : celle fondée sur l'indépendance et la compétence de l'auditeur et celle basée sur l'importance des travaux réalisés. La première théorie est celle que partagent de nombreux chercheurs comme Flint ou Kmapp. La seconde est la méthode élaborée par Chemangui, Hopkins ou Wright.

Dans la première approche, l'auditeur est au cœur de l'évaluation. Sa capacité à détecter des anomalies, les techniques qu'il saura appliquer pour être efficace seront analysées. Cela dépendra comme nous avons pu le voir des moyens matériels à disposition et des compétences du personnel. Egalement, l'indépendance sera vérifiée car c'est un point essentiel, son jugement doit être objectif et non biaisé par quelconques influences. Les organismes d'audits partagent l'avis que l'évaluation des audits soit la combinaison de deux facteurs, la

compétence et l'indépendance de l'auditeur. La qualité des cabinets d'audit sera elle fonction de leur taille et de leur réputation.

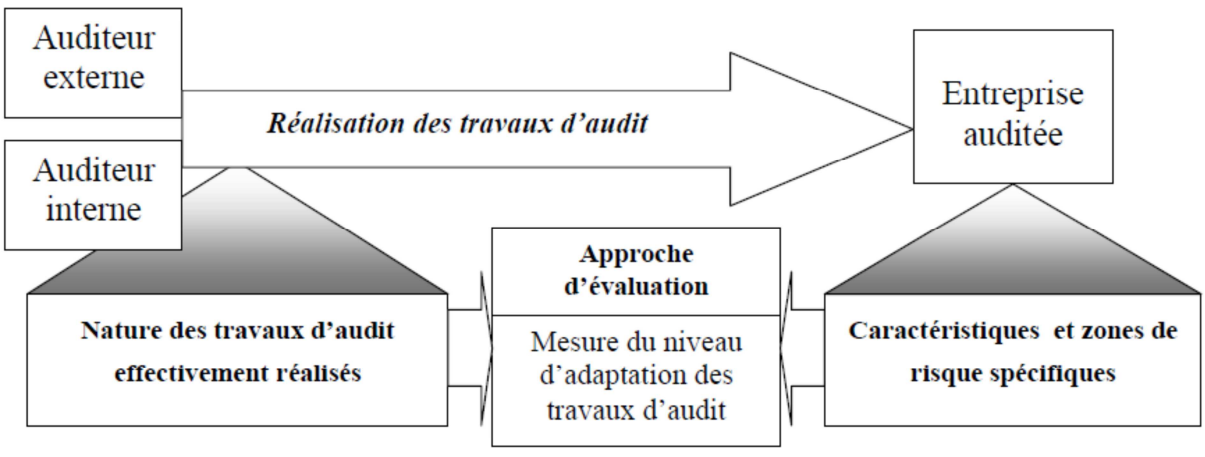
Une seconde approche consiste en l'évaluation de la qualité orientée sur la nature des travaux d'audit effectués. L'on met alors de côté l'auditeur pour se concentrer sur les travaux d'audit réalisés à travers le processus d'audit. Cette approche a toujours pour objectif de déceler les dysfonctionnements et rechercher des solutions pour y remédier. Evaluer l'adaptabilité des travaux d'audit, cela veut dire mesurer si les méthodes employées par les auditeurs pour identifier les dysfonctionnements sont pertinentes et significatives au regard des intérêts des parties prenantes de l'entité.

De DeAngelo en 1981 à Chemangui en 2005, de nombreux chercheurs se sont penchés sur la question d'élaboration d'un modèle permettant d'évaluer la qualité de l'audit en palliant le phénomène d'inobservalité du processus d'audit. Nous allons nous pencher sur un des plus récents d'entre eux, conceptualisé par Makram Chemangui, enseignant-chercheur.

2- Modèle de M. Chemangui

L'environnement complexe des entités, les ressources matérielles et humaines à mobiliser dans les structures pour atteindre les objectifs fixés doit être la source de la réalisation de multiples contrôle pour répondre aux risques associés aux diverses activités. D'où la qualité des audits répondrait à la capacité des cabinets à considérer les risques de leur client. La théorie de Chemangui consistant à affirmer que la qualité des audits s'évalue par la détection de dysfonctionnements en tenant compte des risques de l'entité se résume par le schéma suivant :

Figure 1- Présentation schématique de l'approche d'évaluation



Ce schéma représente l'évaluation de la qualité des audits externes (et internes car la démarche est similaire). Les travaux d'audit sont réalisés parles auditeurs pour l'entreprise auditée après prise en compte des risques liés à ses activités. Une fois les travaux effectivement accomplis, l'on mesurera le niveau d'adaptabilité par rapport aux zones de risques spécifiques de l'entité. Autrement dit, la capacité de correspondance entre les risques et les détails des contrôles et leur pertinence sera la clé de la qualité.

Sur la base de cette théorie, nous pourrions construire une grille d'analyse des travaux réalisés qui pourrait prendre cette forme :

Domaine d'activité	*Niveau de risque identifié*	*Nature et nombre de contrôles différents effectué sur chaque zone de risque*	*Evaluation de la pertinence du rapport risque/contrôles réalisés*
Saisonnalité, niveau de trésorerie instable	Fort	Contrôle de cohérence, circularisation, contrôle physique, contrôle des variations sur l'année	Niveaux de contrôles pertinents et suffisants au regard du risque identifié
……			
……			

Au-delà du concept théorique de cette mesure, Chemangui souligne la difficulté de choisir un indicateur pertinent d'évaluation dans le processus d'audit appelé aussi critère de significativité.

Parmi les indicateurs qui seraient valides pour déterminer l'adéquation entre les risques et les contrôles associés nous pouvons évoquer les relations d'agence. Elles se réfèrent aux conflits d'intérêts existants au sein même de la firme et qui sont par essence source des problèmes et porteurs de zones de risques. Pouvant être des relations conflictuelles ou non, cela constitue des points particuliers à contrôler de manière approfondie par les auditeurs. De plus, les relations sont soumises à des rapports de force différents en faveur d'une ou l'autre partie et des impacts seront plus ou moins importants selon la taille de l'entité.

L'audit peut également être instantanément identifié comme étant de mauvaise qualité lorsque l'on note la présence d'un litige (actions en justice ou sanctions disciplinaires). La première catégorie de litige peut subvenir lors d'une tromperie sur la confiance dans les états financiers de la part du Commissaire aux Comptes aux tiers, investisseurs par exemple. Est ainsi calculé le risque d'action contre les auditeurs. Et ce risque est lié augmente avec la diminution de la taille du cabinet.

3- Les outils concrets pour évaluer les audits

Nous allons reprendre notre exemple sur le cabinet Agori et nous allons identifier les outils concrètement mis en place pour évaluer la qualité des audits.

Pour répondre à la première théorie de mesure de la qualité basée sur l'auditeur, le cabinet organise des entretiens annuels permettant de traiter de différents sujets. C'est l'occasion de faire un point sur l'atteinte ou non des objectifs individuels de l'année, les aspirations professionnelles du salarié. Les performances des auditeurs sons donc évaluées à l'occasion de cet entretien. La question de l'indépendance des équipes intervenant en audit est posée à chaque dossier puisque chaque membre signe une attestation d'indépendance.

Quant à la qualité des travaux d'audit, ils sont mesurés par le respect des procédures internes rédigées. Ces écrits sont régulièrement mis à jour car chaque collaborateur peut émettre ses suggestions pour améliorer le contenu de ces procédures. Une employée du cabinet effectue périodiquement des contrôles sur le respect de ces procédures. La méthode utilisée est par exemple le choix au hasard d'un dossier et l'examen des

documents qui le composent. Les anomalies sont relevées et les résultats sont ensuite exploités pour faire respecter ces bonnes pratiques. Le tableau visant l'amélioration des procédures est consultable en annexe 2.

Enfin, le cabinet utilise systématiquement un contrôle des temps passés sur chaque dossier car la facturation au client doit être la plus juste possible. Chaque collaborateur entre tous les jours ses temps sur le logiciel DIA CLIENT. C'est une étape obligatoire pour la facturation du client et un contrôle des temps est réalisé. Ces deux dernières actions sont utiles pour évaluer la qualité des dossiers et du travail accompli. Les défauts de qualité par rapport aux attentes seront identifiés, tout cela dans l'optique d'être prêt pour des contrôles de la part de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes.

Le niveau de qualité des audits est déterminé par le respect des normes, du code de déontologie, par la mise à disposition d'un personnel compétent, qualifié et formé et de ressources matérielles adaptées pour réaliser les missions d'audit légal. Mais un audit « parfait » pourrait être réalisé, il ne serait pas valorisé si le client ne percevait pas sa valeur ajoutée de son côté.

I.3- La nécessité d'instaurer une relation de confiance avec les clients

La durée des mandats des Commissaires aux Comptes étant de six exercices en France, une relation privilégiée a donc le temps de se construire entre le professionnel en Audit et ses clients qui l'ont nommé pour assurer les fonctions qui lui incombent.

1- Une bonne communication pour rassurer les clients

Nous avons vu auparavant que le contrôle des comptes avait notamment pour finalité de fournir une opinion sur la sincérité et la régularité des comptes présentés. La certification, outre son aspect légal est nécessaire pour permettre de garantir la fiabilité des informations communiquées à l'ensemble des tiers et parties prenantes de l'entité.

L'enjeu est donc important pour l'entité et il est primordial qu'elle perçoive la valeur de apportée par l'audit. En effet dans l'activité de contrôle des comptes, il y a le terme « contrôle » et la mission ne doit pas se percevoir comme une évaluation-sanction mais davantage comme une analyse des comptes permettant de rectifier des erreurs et d'améliorer la qualité des états comptables. Il est courant de rencontrer des interlocuteurs réticents à l'audit car ne voyant pas d'autres objectifs à cette mission qu'une contrainte d'interrogatoire sur de multiples points et une perte de temps. Dans ce genre de situation, les qualités de communication des auditeurs sont requises afin d'adopter la bonne technique pour rassurer le client, en particulier sur la confidentialité des informations révélées, et la possibilité de parler de leurs méthodes de travail et de tenue comptable en face d'un autre professionnel. Obtenir la collaboration du client est essentielle car sans cela les renseignements et documents nécessaires au déroulement de la mission ne seront pas obtenus. Durant mon stage, j'ai pu connaitre un cas de collaboration « difficile » de la part d'une cliente. Elle travaillait depuis une vingtaine d'année avec une même personne Commissaire aux comptes avec qui elle entretenait une bonne relation et qui avait les mêmes méthodes de travail qu'elle. Lorsque nous sommes arrivés en intervention avec mon équipe, elle était déstabilisée, stressée et nous n'arrivions pas à obtenir les informations dont nous avions besoin. Peu à peu, nous avons réussi à instaurer un climat de confiance et à lui faire comprendre que nous n'allions pas changer ses méthodes de travail ni lui imposer quoi que ce soit. La seconde journée d'intervention, elle était beaucoup plus à l'aise.

2- Le Commissaire aux comptes doit établir une relation solide avec ses clients

La relation entre l'équipe d'auditeurs en intervention et les clients doit être cordiale et conviviale pour mener à bien les missions et récupérer les informations voulues de manière efficace. Cependant, la relation avec le Commissaire aux comptes signataire doit être également basée sur la confiance. Le signataire est celui qui engage sa responsabilité sur la certification des comptes et c'est lui qui est nommé par les organes compétents des entités lors des Assemblées Générales Ordinaires. Il doit donc être présent auprès de ses clients et disponible. Sa présence physique régulière est indispensable pour s'entretenir avec les dirigeants sur par exemple les stratégies envisagées, démontrer l'intérêt pour son client et être à son écoute. Il ne doit pas être invisible et se cacher derrière son équipe mais doit faire le lien et se poser en véritable garant de la validité de la comptabilité. Les clients doivent apprécier la relation qu'ils entretiennent avec leur Commissaire aux comptes et lui faire entièrement confiance dans son rôle et dans tout ce qu'il peut être porté à sa connaissance.

Si cette relation ne fonctionne pas sur de bonnes bases, les clients peuvent mettre fin au mandat de leur Commissaire aux comptes et en nommer un nouveau. La concurrence est rude dans ce domaine entre « petits » ou « gros » cabinets. Toutefois, la Commission de la concurrence (Competition Commission) prévoit actuellement une rotation des cabinets pour éviter une monopolisation des mandats détenus par les Big 4. Cela favorisera l'arrivée de moyens cabinets dans des mandats importants. Dans ce contexte d'insatisfaction du client la question de la qualité de l'audit n'est malheureusement plus posée, les prestations fournies ne conviennent pas et l'équipe perdra son client.

3- *La mesure du risque et transparence dans les honoraires*

La confiance et les bonnes relations ne dépendent pas que des efforts relationnels des Commissaires aux comptes et des équipes sous-jacentes mais la base de la confiance réside dans le niveau d'honoraires facturés au client. Le client doit savoir ce qu'il paye, la transparence dans les honoraires doit être de mise.

La détermination des honoraires est fonction du risque estimé en amont du contrôle des comptes. La mesure du risque doit se faire après une prise de connaissance approfondie du dossier, du ou des domaine(s) d'activité(s) du client, qui se fait en grande partie lors de la phase intérimaire à l'automne. L'auditeur évalue sur chaque cycle le niveau de risque qu'il estime pour sa mission (faible, moyen, élevé). Par exemple, une entreprise dont l'activité principale et la location de biens immobiliers, le cycle où le niveau de risque sera le plus important sera le cycle immobilisations.

Le risque évalué dépend aussi du niveau de contrôle interne : dispositif qui contribue de manière générale à la maîtrise des activités de l'entité, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. L'auditeur utilise plusieurs outils pour évaluer la fiabilité du contrôle interne, notamment des entretiens et des questionnaires ou des flow-charts (diagrammes de circulation des informations).

Exemple de tableau d'évaluation des risques d'audit

Risques d'audit

Tableau stratégique

Liste des Cycles	N-1	Risque lié au Ctrl	Risque Inhérent	Pondéré	Risque Global	Niveau de contrôle	Incidence d'audit
Clients	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Analytique	
Stocks							
Immobilisations	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Analytique	
Trésorerie	2 (Moyen)	2 (Moyen)	2 (Moyen)	2 (Moyen)	2 (Moyen)	Complet	
Immo financières							
Fournisseurs	2 (Moyen)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	2 (Moyen)	Limité	
Personnel	2 (Moyen)	1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	2 (Moyen)	Limité	
Emprunts							
Capitaux propres	1 (Faible)		1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Analytique	
Fiscalité	1 (Faible)		1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Limité	
Autres actifs & passifs			1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Limité	
Provisions			1 (Faible)	1 (Faible)	1 (Faible)	Limité	
Autres produits & charges	2 (Moyen)		2 (Moyen)	2 (Moyen)	2 (Moyen)	Complet	
Associés & cptes courants							

Nous avons ici pris l'exemple d'une évaluation des risques pour une petite association. Il n'y a pas de cycle très risqué (risque fort). Nous pouvons constater également que le niveau de contrôle associé au risque dépend du niveau de risque estimé. Pour un cycle où le risque évalué est « moyen », on effectuera un contrôle complet.

Un autre paramètre entre en compte dans l'évaluation du risque : la présence ou non d'Expert-comptable sur le dossier. En effet, si un Expert-comptable a travaillé sur l'élaboration de la plaquette des comptes (bilan, compte de résultat et annexes), le risque de rencontrer des anomalies dans les comptes est diminué. Ses feuilles de travail et ses notes sont communiquées à l'équipe d'audit qui devra valider la cohérence des justifications apportées sur le détail des comptes. Le risque d'erreur existe donc mais la sécurité est renforcée avec la présence d'un Expert-comptable.

4- L'évaluation du volume horaire

Les risques sont répertoriés dans le plan de mission, réalisé avant l'intervention chez le client. Ce document est réalisé à partir de la balance générale importée sur le logiciel. C'est donc également les soldes qui

conditionnent le risque. Une fois que le risque est estimé, la charge de travail et le volume horaire alloué pour chaque cycle est établi. Le total donne le nombre d'heures à consacrer sur le dossier. Chaque personne intervenant sur la mission a un nombre d'heures imparti à passer (en fonction de la répartition des cycles et autres tâches à effectuer comme assister au Conseil d'Administration par exemple). Et à chaque intervenant correspond un coût horaire. Lorsqu'on effectue les multiplications, on obtient les honoraires à facturer au client.

Extrait d'un programme de travail/tableau budget des temps d'une petite association

Honoraires : 2 000 €
Heures prévues : 30 heures

Détail du programme de travail/Budget de temps/Equipe

Tache	Temps
Attestation d'indépendance	0,3
Acceptation et maintien de la mission (Déclaration mandat)	0,9
Dérogation au barème	0,0
Lettre de mission (NEP 210)	0,3
Mise à jour du Dossier Permanent	0,3
Mission intérimaire	1,8
Contrôle interne : évaluation / mise à jour (NEP 610)	3,0
Fraudes (NEP 240)	0,3
Evaluation des risques inhérents	1,2
Procédure analytique (NEP 520)	0,6
Evaluation du risque global (NEP 315)	0,3
Seuil de signification (NEP 320)	0,3
Orientation de la mission, Plan de mission (NEP 300 et 330)	0,9
Procédures d'inventaire	1,2
Demandes de confirmation des Tiers (NEP 505)	1,5
Importation balance / écritures	0,3
Utilisation des travaux de l'expert (NEP 630)	0,3
Contrôle des comptes	7,5
Contrôles de légalité (rapp de gestion, annexe, autres...)	1,5
Respect des textes légaux et réglementaires (NEP 250)	0,3
Evénements post-clôture (NEP 560)	0,3
Préparation du Rapport Spécial	0,6
Préparation attestations rémunération	0,3
Questionnaire de fin de mission	0,6
Lettre d'affirmation (NEP 580)	0,3
Revue du signataire et décision (A formaliser)	0,9
Synthèse du dossier (NEP 705)	1,2

Communication au client	0,6
Préparation Rapport sur les comptes (NEP 700)	0,3
Envoi Rapports et attestation au client	0,3
Assemblée générale annuelle	0,9
Déclaration d'activité	0,3
Evaluation des collaborateurs	0,6
Total des temps	**30,0**

Intervenants :
Signataire : Dominique SEON
Chef de mission : Sophie ROCHEVILLE
Assistante : Marianne FAVIER

A travers cet exemple, qui est celui d'une petite association, nous pouvons voir que les honoraires facturés sont de 2000€ pour 30 heures de travail prévues. Cela nous donne un taux horaire moyen de 2000/30=50€. Ce taux est cohérent lorsque l'on sait que le taux horaire facturable d'un chef de mission audit est de 60€ environ en moyenne (selon les dossiers où j'ai pu travailler. L'estimation des honoraires et la répartition des temps prévus paraissent ici correctes.

Le montant des honoraires se retrouve aussi mentionné dans la lettre de mission signée par le Commissaire aux comptes et son client. C'est là que ce dernier prend connaissance du montant qu'il devra payer pour les missions de commissariat aux comptes. Le montant d'honoraires doit paraître justifié aux yeux du client, adapté au niveau de risque, à la taille de l'entité et cohérent par rapport aux honoraires des années antérieures. Si le client ressent qu'il paye trop d'honoraires pour la prestation réalisée et la taille de la structure, cela freinera d'emblée la confiance accordée entre les deux parties.

5- La théorie des Stakeholders

Nous avons vu plus haut la théorie de la relation d'agence en tant qu'indicateur du niveau de risque à considérer dans une entité auditée. Nous venons de voir que les relations de confiance entre le cabinet et ses clients sont essentielles Nous allons voir maintenant la mesure de la qualité d'audit par rapport aux parties prenantes des cabinets. Cette approche visant à mesurer la performance des cabinets d'audit est appelée approche Stakeholders. Il s'agit de comprendre d'abord pour qui les cabinets d'audit travaillent. Des études ont montré que les cabinets travaillent principalement pour leurs clients. D'où l'importance de l'état des relations entre le Commissaire aux comptes et les directeurs financiers.

L'étude des relations entre les Commissaires aux comptes et leurs interlocuteurs dans les services financiers et leur influence sur la qualité d'audit a été réalisée par Richard C. La relation qu'entretiennent ces deux parties est qualifiée de relation de pairs. Elle est analysée sous différents critères, qui sont le partage de normes professionnelles et culturelles, la fréquence et la multiplicité de la relation notamment. La parité des relations entretenues (égalité des deux parties), redéfinit la conception des deux paramètres d'évaluation de la qualité des audits : la compétence et l'indépendance. Le rôle du Commissaire aux comptes va-t-il jusqu'à apporter des solutions pour maîtriser les risques à travers son activité sur le contrôle interne ?

La théorie des Stakeholders est basée sur deux types de parties prenantes : les stakeholders primaires (ceux qui sont indispensables au fonctionnement de l'entité : clients, fournisseurs, investisseurs) et les stakeholders

secondaires (ceux qui influencent l'activité ou en sont impactés : les médias par exemple). Chacune des parties prenantes considérées a son niveau de pouvoir sur l'organisation et il y a donc une hiérarchie en fonction de leur investissement sur l'entité (théorie de Hill et Jones). Les impacts de leur départ ne sont donc pas les mêmes entre toutes. Le classement établi entre tous ces acteurs est fonction de trois attributs les concernant : légitimité, pouvoir et urgence (modèle de Mitchell, Agle et Wood). Cependant, les dirigeants de l'entité sont ceux qui prendront les décisions sur le devenir et le niveau des relations avec chacune de leurs parties prenantes. L'importance accordée aux différentes parties prenantes pourra se décliner en un classement en trois catégories de parties prenantes : les stakeholders « latents » (peu importants), les stakeholders « attendants » (qui attendent quelque chose de l'organisation) et les stakeholders « définitifs » (les plus impliqués dans l'entité). Les trois attributs se retrouvent dans chacune de ces dernières catégories.

6- L'introduction de la notion de performance, appliquée aux cabinets d'audit légal

Nous allons nous intéresser dans la partie suivante à la capacité de l'audit légal à être un outil pour piloter la performance des diverses entités. La théorie des stakeholders s'intéresse à la mesure de la performance des cabinets d'audit légal. De cela va dépendre la qualité des audits réalisés. La performance réside dans l'atteinte des objectifs stratégiques et elle est liée avec la qualité et la productivité. Les cabinets d'audit mesurent leur qualité à travers la compétence et l'indépendance des auditeurs (ce qui constituent aussi leur réputation). Une modélisation peut être établie pour représenter les choix effectués par l'auditeur et ses clients face aux investisseurs. Il s'agira de déterminer en particulier le niveau d'information à communiquer aux tiers, ce qui est directement lié avec la réputation des auditeurs. Le Commissaire aux comptes aura alors parfois à arbitrer entre la réputation de son cabinet et la conservation de son client dans son portefeuille.

La qualité des audits et la réputation est un facteur d'attraction des clients qui leur assure une information financière correcte à divulguer aux investisseurs. La performance des cabinets est donc mesurée par leur santé financière dans les comptes ainsi que leur cotation ou non en Bourse (rattachée à leur réputation, la capacité d'attraction et à la confiance). A plus long terme, un autre paramètre entre en considération, il s'agit de la possibilité de défaillance dans l'établissement de la confiance sociale avec le client et les parties prenantes associées car les cabinets doivent répondre également à leurs besoins. Chaque stakeholder évaluera sa satisfaction face aux prestations offertes par les auditeurs, car ce sont eux qui le nomme et le paye. Pour une réussite dans la prise en compte des divers besoins des parties prenantes, il convient pour les cabinets de créer de la valeur partenariale. C'est-à-dire la réponse globale aux attentes à la fois des actionnaires mais aussi des autres stakeholders.

Nous nous sommes intéressé dans cette première grande partie aux facteurs qui conditionnent la réussite des audits : la compétence des ressources humaines, le ressources matérielles suffisantes allouées, les méthodes et techniques d'audit utilisées, les relations entre l'équipe d'audit et ses clients et la réponse aux attentes des différentes parties prenantes en jeu. La qualité des audits s'estime souvent par deux paramètres liés à l'auditeur : la compétence et l'indépendance. Les travaux d'audits effectués sont également analysés car le niveau de contrôles doit être adapté aux risques déterminés. Un audit de qualité réalisé n'est pas utile seulement pour une simple certification des comptes mais les audits servent d'appui pour le pilotage de la performance des entités.

II- L'audit légal, un outil de pilotage et de mesure de la performance des entités

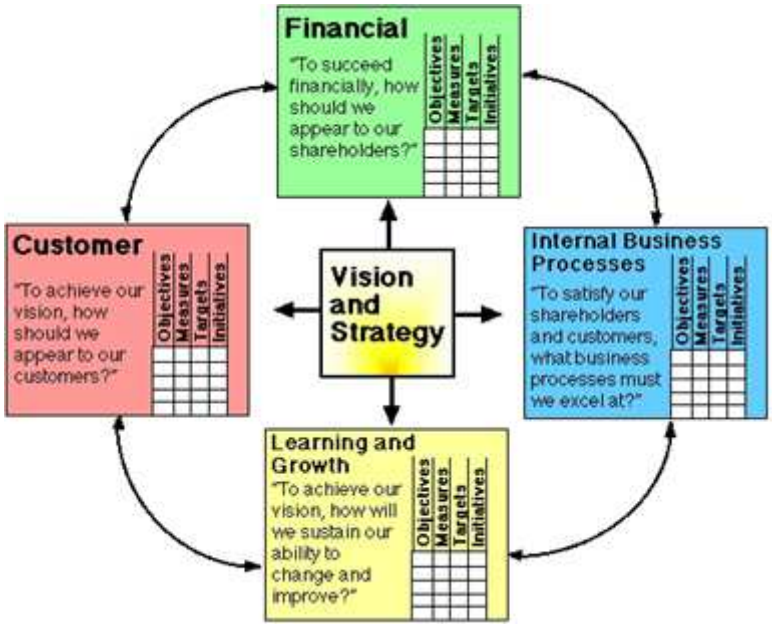
II.1- Qu'est-ce que la performance ?

1- Définition

La performance d'une entité faisait auparavant référence aux seuls indicateurs financiers. L'objectif était d'atteindre le niveau de rentabilité attendu par les actionnaires. L'évolution du chiffre d'affaires était très surveillée pour une assurance de la continuité d'exploitation et du développement de l'activité. Aujourd'hui, la performance ne s'illustre pas seulement par les données financières. La notion de performance est prise à son sens plus global et inclue d'autres dimensions non financières : sociale, environnementale, efficacité des processus internes, adaptation aux évolutions externes à l'entité, la satisfaction du client…

Cette notion actuelle de performance se représente notamment par le modèle du Balanced Scorecard de David Norton et Robert S Kaplan. Les auteurs ont élaboré un tableau de bord à quatre axes permettant de mesurer les activités d'une entité. Seul l'un d'entre eux concerne les aspects financiers. Les autres sont relatifs aux processus internes, aux perceptions de l'entité par les clients et à l'apprentissage et au développement des capacités stratégiques. Sous ces axes, il faut identifier les processus qui déterminent les compétences clés. Ces différents axes permettent une nouvelle analyse de la performance prenant en considération les dernières évolutions du marché : une concurrence de plus en plus forte, un avenir incertain, des ressources financières, humaines, matérielles limitées, une nécessité grandissante de satisfaire et fidéliser les clients, des changements et évolutions perpétuels divers auxquels il faut s'adapter.

Représentation du modèle du Balanced Scorecard de Norton et Kaplan :

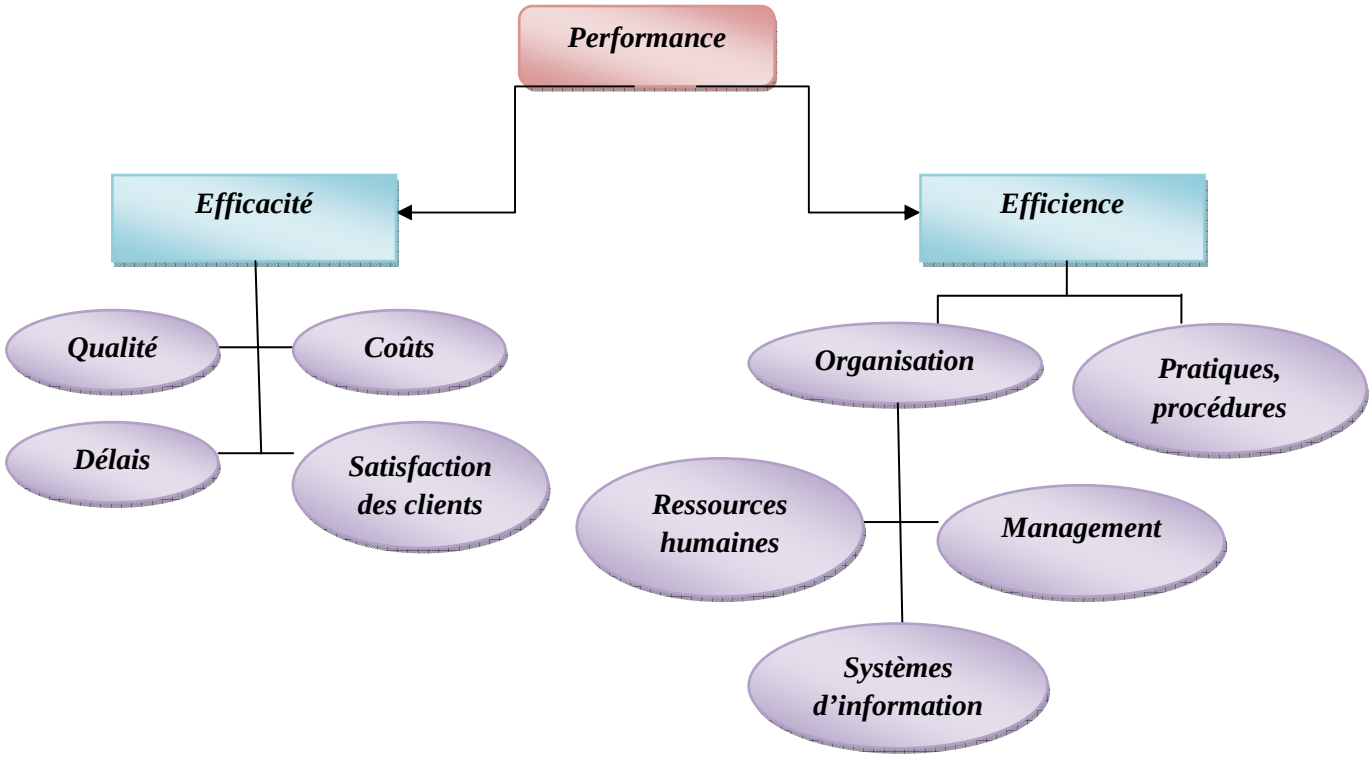


Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76.

Ainsi, la continuité d'exploitation n'est plus uniquement liée aux aspects financiers et repose sur d'autres aspects et sur la réponse aux attentes des différentes parties prenantes (actionnaires mais aussi clients, fournisseurs, associations etc). La performance globale prend en compte cet ensemble de variables.

Bourguignon en 2000 a défini la performance comme étant « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… ». Cette définition est valable pour l'individu lui-même mais aussi pour l'organisation de part l'atteinte des objectifs fixés. La performance n'est pas toujours mesurable (selon H. Bouquin) et elle se compare aux résultats souhaités au départ. Il est nécessaire de considérer selon ce même auteur deux notions pour atteindre le niveau de performance escompté : l'efficience des ressources (maximiser la quantité de produits ou services obtenue à partir du minimum de ressources diverses employées à travers la rentabilité ou la productivité par exemple), et l'efficacité (l'atteinte des objectifs et finalités fixés). Ces deux composantes de la performance sont néanmoins difficiles à mesurer et à interpréter. Les méthodes utilisées pour tenter de les calculer ne sont pas toujours évidentes. De plus, il faut répondre aux multiples attentes des stakeholders à travers les décisions prises et créer de la valeur en partant de la vision client.

Les liens entre performance, efficacité et efficience et les valeurs entrant en considération sous ses termes se schématisent ainsi :



En clair, être performant aujourd'hui c'est être efficace dans les prestations et produits proposés en terme à la fois de délais, de coûts et de qualité, de façon à provoquer la satisfaction des clients. Mais c'est également être efficient dans l'organisation interne, les ressources humaines employées, le management et les systèmes d'information et dans la mise en œuvre de pratiques et de procédures.

Face à cette difficulté de mesure des niveaux d'efficience et d'efficacité d'une entité et face à la multiplicité des dimensions qui entre dans l'actuelle définition de la performance, nous allons montrer pourquoi des audits de qualité peuvent contribuer à la mesure et au pilotage de la performance dans les entités quelles soient entreprises ou associations.

2- L'audit, un outil de mesure de la performance

Nous avons vu dans la partie précédente les conditions de réalisation d'audits de qualité. Nous avons aussi parlé du fait que les audits étaient avant tout destinés à la certification des comptes d'une entité par l'apport de justifications si nécessaires. Les audits n'ont pas pour seul objectif de certifier les comptes d'une entité mais leur utilité est bien plus large.

2.1- Le rapport du Commissaire aux Comptes

Le Commissaire aux comptes diffuse son rapport aux administrateurs ou membres du Bureau de l'entité qu'il a contrôlé avec son équipe. Ce rapport contient l'opinion sur les comptes (certification sans réserve, avec réserve ou refus de certification). Les justifications apportées permettent de préciser les raisons de l'opinion émise sous forme d'observations. C'est l'occasion alors de souligner par exemple les risques les plus significatifs qui ont amené à réaliser des contrôles plus approfondis. Le Commissaire aux comptes mentionne les changements de méthodes comptables et explique s'il y a lieu les motifs de non continuité d'exploitation. Ces remarques peuvent indiquer les impacts possibles sur la performance de l'entité. Par exemple, si certaines immobilisations sont passées en charge, cela viendra diminuer le résultat et justifiera peut être une plus mauvaise performance financière par rapport aux exercices précédents.

Ce rapport constitue donc une première indication sur un ou plusieurs points pouvant avoir une influence sur la mesure de la performance. A l'inverse, la lettre de mission en amont de l'intervention permet de détailler les contrôles effectués dans le cadre de la mission. Cela permet donc de voir si des missions de contrôle interne sont prévues pour une étude des procédures et des risques, détecter si les missions annexes au contrôle des comptes serviront à identifier les zones où règnent un manque d'efficacité ou un défaut d'efficience.

Les démarches complémentaires effectuées telles que le déclenchement des procédures d'alertes permettent de refléter les risques de non continuité d'exploitation. Le Commissaire aux comptes s'adresse aux dirigeants ainsi qu'au Procureur de la République pour leur signaler les problèmes rencontrés compromettant la libre poursuite de l'activité. Ceci est un indicateur de la mauvaise performance à venir anticipée ; La responsabilité du Commissaire aux comptes est d'entamer la procédure d'alerte lorsqu'il estime que le risque de non continuité d'exploitation est élevé. S'il ne le fait pas et que les dirigeants et parties prenantes ne sont pas éclairés suffisamment tôt, le Commissaire aux comptes commet une faute. Cela fait l'objet d'affaires judiciaires telles que celle traitée par le Tribunal de Commerce de Nanterre le 17 Avril 2012.

L'audit a des effets sur la performance mais cela passe par la considération de l'importance de la gouvernance dans les organisations. En effet, l'audit légal a des effets sur la performance lorsqu'il est combiné à la gouvernance.

2.2- Le gouvernement d'entreprise

La gouvernance d'entreprise correspond à « l'ensemble des structures et des procédures mises en place pour diriger et gérer les affaires d'une entreprise de façon à assurer transparence et équilibre des pouvoirs entre le management, les propriétaires de l'entreprises, et leurs élus à l'assemblée générale, et les administrateurs » (définition de G. Andreck). La gouvernance intervient à trois niveaux : la relation des dirigeants avec leur

entreprise (stakeholders), la relation des dirigeants avec les instances auxquelles ils doivent rendre des comptes en fonction des statuts de l'organisation, la relation de l'entité avec les autorités administratives, juridictionnelles voire les organisations syndicales.

Il y a des différences entre les sociétés capitalistiques où le pouvoir est dans les mains de ceux qui détiennent le capital, et qui souhaitent rentabiliser au maximum leur mise, et les sociétés d'économie sociale. Dans ces dernières, le profit n'est pas un objectif directement poursuivi mais doit contribuer à œuvrer dans l'accomplissement d'un projet. Ce sont alors soit des entités à « but non lucratif » comme c'est le cas pour les assurances mutuelles ou les associations, ou des entités à « lucrativité limitée », telles que les SCOP.

Il existe trois modes de gouvernance différents : la gouvernance familiale, la gouvernance « technocratique » ou « managériale » et la gouvernance actionnariale. L'application de tel ou tel mode de gouvernances a des impacts sur la stratégie, l'organisation et le contrôle de l'entité.

2.3- L'audit externe impacte la performance de l'entité

En 2001, Yeoh et Jubb se sont intéressés à un sujet jusqu'à lors peu étudié, à savoir le lien entre la demande de qualité de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise. Si des contrôles sont mis en place par les structures de gouvernance en interne, l'audit peut être amené à tester ces contrôles et donc la qualité souhaitée par l'entité sera fonction de l'adaptation des travaux menés à ces spécificités. Notamment à travers la réputation de l'audit qui impacte la performance conjointement aux structures de gouvernance.

Les structures de gouvernance sont souvent vues comme les premières instances en charge de la mise en place du contrôle interne (mécanismes primaires) et les principaux marchés, l'audit externe et le système légal des pays sont considérés comme des mécanismes secondaires. Ce mécanisme externe à l'organisation, est imposé mais celles-ci choisissent la qualité de leur audit externe.

Nous avons parlé auparavant de la relation d'agence qui existe et les conflits que cela peut engendrer en interne mais aussi entre les dirigeants et les parties prenantes de l'entité, par exemple avec les actionnaires. Dans ce type de configuration, le rôle de l'audit externe est de freiner les conflits pour éviter les fraudes ou les tromperies dans les comptes. Le Commissaire aux comptes assure donc une sincérité et une communication des informations aux tiers et au public. De même, il fait le lien avec les deux parties en conflit et leur permet de leur fournir les informations dont ils ont besoin. Les auditeurs œuvrent donc dans le respect des intérêts de l'entité. Les décideurs de l'entité sont donc préservés dans leur rôle de prise de décisions et de fixation des objectifs, permettant en d'autres sortes de pérenniser un niveau d'atteinte suffisant de performance.

Les problématiques de conflits d'agence sont corrélées avec la réputation des cabinets d'audit (autre déterminant de la qualité avec la taille du cabinet), développée par Klein et Leffler en 1981. Certaines études montrent la liaison entre les relations d'agence et la réputation des cabinets d'audit. Les grands cabinets disposent de plus de moyens que les autres pour s'investir dans la limitation des impacts néfastes des relations d'agence.

L'audit légal est une obligation imposée lors du dépassement de deux des trois seuils règlementaires : nombre de salariés supérieurs à 50, le total du bilan supérieur à 1 550 000€ et un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à 3 100 000€. Mais pour pallier cette obligation, les cabinets d'audit ont le choix de développer le

niveau de qualité qu'ils souhaitent et ainsi les clients peuvent nommer celui qu'ils estiment correspondent le plus à leurs attentes. Mais la concurrence entre cabinets par la réputation peut les pousser à survendre la qualité qu'ils offrent à leurs clients. Et une qualité non satisfaisante aux yeux du client n'est pas un bon signe de confiance.

Au-delà des aspects humains, nous avons également comme nous l'avons évoqué précédemment, des aspects financiers qui entrent bien sûr en jeu pour établir la performance. Les variables financières telles que le chiffre d'affaires ou le résultat sont les caractéristiques primaires du niveau de performance. C'est-à-dire que si ces données sont favorables (positives, meilleures que les années antérieures…), l'entité réalise un début de performance (sous réserve d'examen des moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats).

Bien que les documents comptables laissent apparaitre des données caractérisant le niveau de performance financières, elles s'avèrent insuffisantes car les méthodes comptables employées pour estimer les actifs détenus supposent de larges éclaircissements.

C'est le cas notamment des actifs immatériels qui est un sujet d'actualité.

II.2- Les actifs immatériels

1- Définition

Selon le FASB, les actifs immatériels sont des « ensembles de profits futurs probables obtenus ou contrôlés par une entité donnée suite à des évènements ou des transactions passées », qui n'ont pas de substance physique. Ces types d'actifs sont très importants dans les entités car ils représentent

Les actifs immatériels peuvent relever de la propriété industrielle, tels que sont les brevets protégeant une invention, les marques ou les modèles. Ces actifs peuvent aussi être relatifs à la propriété littéraire et artistique, comme par exemple le sont les droits d'auteurs et les droits de reproduction. Et enfin, ces catégories d'actifs peuvent désigner des domaines spécifiques de l'informatique. C'est le cas des logiciels et bases de données.

Mais les actifs immatériels désignent également d'autres ensembles d'actifs. C'est le cas des actifs immatériels nés d'autorisations administratives ou ceux nés de droits contractuels (droits commerciaux…). On trouve également les actifs immatériels nés de la protection offerte à travers la jurisprudence en matière de concurrence déloyale (enseigne) et les actifs nés de la capacité de l'entreprise à s'en réserver l'accès (fichiers clients…).

Les actifs immatériels font référence à dix niveaux de capital différents : le capital des actionnaires, le capital organisationnel, le capital fournisseurs partenaires, le capital marques, le capital systèmes d'information, le capital naturel, le capital sociétal, le capital technologique, le capital clients et le capital humain.

2- L'importance de la valeur de ce type d'actifs

Les actifs immatériels occupent une place très importante puisqu'ils représentent environ les deux tiers des actifs d'une entreprise. De même, nous pouvons affirmer que l'économie actuelle est immatérielle à 86% selon une étude de la Banque mondiale. Les enjeux liés à l'estimation de leur valeur sont par conséquent cruciaux et il est nécessaire d'estimer leur valeur au vu de leur poids dans le bilan.

Les méthodes d'évaluation de ces actifs sont diverses et l'entité doit justifier ses choix de calcul en annexe des comptes. Le Commissaire aux comptes s'assurera que ces actifs ont été correctement valorisés par l'emploi de la méthode choisie. Leur évaluation est néanmoins complexe et il n'y a pas de réelle solution encore trouvée à ce problème de valorisation. Les auditeurs sont directement impliqués dans cette évaluation car les montants à l'actif du bilan doivent se justifier, il ne s'agit pas de les « gonfler » ou de les sous-estimer. En effet, ces types d'actifs sont représentatifs de la performance future envisagée de l'entité. Leur valorisation doit donc être la plus juste possible pour éviter une dépréciation trop importante au cours des exercices suivants qui devra donner lieu à des amortissements (dans le cas d'un écart d'acquisition ou goodwill par exemple dans une fusion d'entreprises).

Dans le cas des goodwill, le rôle de l'auditeur est donc d'abord d'évaluer payé par l'acquéreur, et ce fut le seul jusqu'en 2005. Désormais, les normes IRFS imposent la décomposition poste par poste du goodwill avant d'être amorti et chaque année une valorisation ou une dépréciation doit être effectuée. Cette actualisation de la valeur et la division de l'écart d'acquisition dans le bilan a des conséquences directes sur le résultat de l'entité, et sa capacité à investir. Ces impacts significatifs conduisent à une augmentation de la responsabilité du Commissaire aux comptes.

La responsabilité des auditeurs est telle que valeurs des actifs immatériels sont de plusieurs natures de même que les secteurs d'activité de leurs clients sont variés. Des secteurs parfois très techniques qui nécessitent une connaissance particulière et pointue pour émettre un avis sur les valeurs des actifs. Les auditeurs n'ont pas des connaissances suffisantes dans tous les domaines et souvent seuls des ingénieurs maîtrisent ces savoir-faire. L'auditeur a plusieurs choix pour faire face à ces barrières. Il peut avoir recours à des spécialistes en la matière pour avoir leurs avis. Mais aussi, s'il n'y a pas de possibilité, les auditeurs peuvent se faire expliquer le métier de façon plus détaillée et les projets passés et en cours par des ingénieurs de l'entité. Sur l'un des dossiers où j'ai eu à travailler, l'activité était très technique et le responsable du service Ingénierie Scientifique a expliqué à certains membres de l'équipe d'audit les projets en cours et les étapes de la création de ces produits. Cela a permis un éclairage sur la technologie utilisée par cette entreprise et les projets actuels pour tenter de valoriser au mieux les stocks.

3- L'efficience des moyens utilisés

Dans le même registre, l'auditeur teste à travers les documents que son client lui fournit et les données qu'ils font apparaître, la fiabilité du système d'information utilisé par l'entité. Celui-ci a un impact sur l'efficience et devient un élément clé de performance car le système doit être fiable, sécurisé, rapide et permettre une capacité de stockage importante des données. Si le système est défaillant, les auditeurs n'auront pas les bonnes informations (par exemple, des soldes faux dans la balance car toutes les données ne sont pas remontées dans le système). Les documents et données comptables leur seront ainsi communiqués moins rapidement. L'auditeur a donc pour rôle de valider les informations en sa possession et la fiabilité du système. Il va notamment tester les procédures informatiques en phase intérimaire et les problématiques de

contrôle interne. Par exemple, l'accès pour effectuer les virements est-il sécurisé ? Les données sont-elles enregistrées régulièrement ou stockées à un endroit pour éviter la perte d'informations ?

L'efficience réside également dans les ressources humaines allouées pour la production. L'audit permet de recenser les mouvements de personnel sur l'exercice et de constater si ces ressources sont suffisantes au regard de l'activité de l'entité et des prévisions à venir. Lors de la phase intérimaire, l'auditeur va se renseigner sur les procédures de fonctionnement appliquées au quotidien et sur chacune des étapes inscrire le nom de la personne y afférente (par une grille d'analyse des tâches). Cela permet plusieurs choses : vérifier la correcte séparation des fonctions entre les tâches exécutives et les contrôles, évaluer les risques relatifs à l'application de cet enchainement de tâches, analyser cet enchainement pour déterminer si son organisation permet de détecter à temps une erreur, contrôler que le processus ne s'interrompt pas complètement en cas d'absence d'une personne. La cohérence des tâches et des personnes est ainsi très importante pour que les processus humains soient productifs en valeur ajoutée.

Exemple d'une grille d'analyse des tâches :

	Personne 1	***Personne 2***	***Personne 3***	***Personne 4***	***Personne 5***
Tâche 1		***R***			
Tâche 2	***A***				
Tâche 3				***C***	
Tâche 4			***R***		
Tâche 5					***A***

R : Réalisation
C : Contrôle
A : Autorisation

Cette grille nous permet de s'assurer d'une cohérence globale des tâches effectuées par les différents acteurs du processus. Cela permet notamment de vérifier une minimisation des risques de fraudes interne (par exemple lorsque la personne qui comptabilise les achats est la même que celle qui signe les chèques).

La performance immatérielle s'illustre aussi à travers l'image véhiculée par un service. Par exemple, le Service Après Vente doit être efficace et réparer les produits défectueux de façon satisfaisante aux yeux des clients. A cela dépend leur satisfaction tout comme les facteurs de qualité, de coûts et de délai. Si ce n'est pas le cas, les clients ne reviendront pas car ils n'auront pas une bonne appréciation des productions de l'entreprise. L'audit nous permettra alors de constater la baisse du chiffre d'affaires et de remonter jusqu'aux causes.

4- *La satisfaction des clients*

Les clients sont à l'origine du chiffre d'affaires réalisé qui permet à l'entreprise d'assurer une rentabilité. Il est donc capital de bien analyser et anticiper leurs besoins, en clair de bien les connaitre. L'entité doit adapter sa stratégie dans l'optique d'obtenir leur satisfaction et cela commence par des analyses de leurs attentes. En effet, de nombreuses études ont démontré la corrélation directe entre la fidélisation du client et

la rentabilité y afférente. Des indicateurs tels que les parts de marché, l'offre proposée, doivent être chiffrés et évalués précisément pour suivre le capital client.

Les postes clients sont analysés scrupuleusement par le Commissaire aux Comptes à travers l'évaluation de plusieurs assertions. L'audit permettra de mesurer la réalité des ventes comptabilisées. En effectuant des sondages sur quelques grosses factures à partir des journaux de ventes, l'auditeur validera l'existence du niveau de chiffre d'affaires présent dans les comptes. De même, il pourra s'assurer de l'exhaustivité des factures prises en considération en comptabilité en vérifiant leur présence à l'aide du grand-livre ou des journaux. De là, découlent les recettes de l'entité, poste essentiel représentatif de la capacité à attirer et fidéliser les clients. Si les variations d'un exercice à l'autre sont fortes à la hausse ou à la baisse, c'est que la stratégie adoptée a eu des effets.

5- *La primauté de l'humain*

L'humain est très important dans la détermination de la performance, de la maîtrise des informations, et dans les relations entre les différentes parties en jeu ainsi qu'avec les auditeurs.

Le capital actionnaires est un aspect très important car ce sont eux qui investissent dans l'entreprise et qui lui permettent de fonctionner et d'entreprendre des projets. Il convient donc à l'audit de prendre en considération ces acteurs et de donner une valeur à chacun. La démarche peut être la même que celle suivie dans la « théorie des stakeholders » (classement des actionnaires). Les critères retenus peuvent être la pertinence, la réserve financière, la notoriété ou l'influence.

La valeur donnée aux différents actionnaires détermine leur importance pour la survie et le niveau de performance de l'entreprise. C'est donc avec eux que la relation doit être efficacement entretenue même avec le commissaire aux comptes. Mais les influences sur la survenance de conflits d'agence ainsi que la concentration de la propriété. En effet, plus la propriété est concentrée, plus les actionnaires ont le pouvoir d'influencer les dirigeants dans leurs décisions pour les rendre favorables à leurs intérêts. L'audit permet de rassembler des informations juridiques sur la détention du capital et des détails sur la décomposition du capital se retrouvent généralement dans le rapport de gestion. De même, l'organisation du Conseil d'Administration notamment est recensée et étudiée lors des audits car c'est un organe décisionnel essentiel dans l'orientation des décisions. Le suivi des mandats des administrateurs (cumuls, durée, présence…) est suivi en détail et les nominations des Présidents est justifiée par la demande de copies des procès-verbaux des réunions (Assemblées générales, réunions du Directoire, Conseil d'Administration..).

Le capital humain est une composante essentielle de la performance come nous l'avons déjà vu auparavant. Si une entité possède un système d'information solide, une belle image de marque véhiculée par les offres, les services de qualité auprès de clients prestigieux, c'est grâce à son capital humain. Nous avons déjà parlé de son importance mais c'est la clé de voute de tous les actifs. Tous découlent donc de la qualité des ressources humaines. Nous avons souligné le fait que la valeur d'une entité tient essentiellement à ses actifs immatériels (pour les deux tiers). Nous pouvons également affirmer que les deux tiers de sa valeur globale est relative au capital humain. De ce fait, la place occupée par le Directeur des Ressources Humaines est

celle d'un acteur au premier plan. Celui-ci doit assumer ses responsabilités avec détermination afin de mettre en œuvre des plans d'action efficaces en suivant les résultats du capital humain.

Sans le souci du recrutement adéquat au poste, du bien-être des salariés au travail, de leur traitement équitable et juste, sans l'obtention de leur motivation, la réponse à leurs besoins de formation etc, la performance d'une entreprise serait médiocre. Cela impose donc des suivis assidus des ressources humaines par le DRH ou le Directeur et la construction de tableaux de bords et de grille d'évaluation. Ces outils permettent de surveiller la performance du capital humain mais l'audit légal apporte aussi des compléments d'analyse. En effet, les litiges avec les Prud'hommes font l'objet de provisions pour risques pour la société qui devra verser si elle perd le procès des indemnités à son salarié. Si la cause de ce différent est celle de l'entreprise (licenciement abusif, discrimination vis-à-vis d'autres salariés du même niveau hiérarchique etc), la performance des ressources est compromise. Et l'image de la société peut en pâtir auprès du public. Ce fut le cas par exemple lors d'une affaire récente des licenciements abusifs de trois journalistes du mensuel « Lyon Capitale ». Les ex-salariés ont gagné leur procès face à leur ancien employeur pour motif de licenciement sans cause réelle et sérieuse et discrimination syndicale. Ils avaient demandé l'élection de délégués du personnel car ils étaient en désaccord avec la ligne éditoriale. Ainsi, ce genre d'affaire ternit la performance des ressources humaines (d'autres salariés se sont mis en grève), et l'image de la société lors du rendu public de cette affaire. L'audit évaluera les impacts par les provisions dotées chaque année et plus généralement les retombées dans les comptes (diminution des ventes, baisse de la trésorerie…). La provision sera ainsi ajustée chaque année en fonction des évolutions.

La performance telle que nous venons de la voir s'applique surtout dans le cas des sociétés. Les structures de gouvernance, les liens avec les actionnaires, l'importance des conflits d'agence sont autant de facteurs à considérer par l'audit. Cependant, les entreprises ne sont pas les seules à bénéficier de l'intervention d'un Commissaire aux Comptes et notre analyse de l'impact sur le pilotage de la performance ne serait pas complète sans l'étude du cas particulier que représentent les associations.

II.3- Les particularités des associations

Les associations sont des entités particulières qui diffèrent en de nombreux points des sociétés (SA, SARL, SAS, SNC, SCOP etc). Dans une société quelle qu'elle soit, des individus se sont associés à sa création en apportant un morceau de capital (apport) et attendent de retirer de l'activité d'exploitation des bénéfices futurs. Une association loi 1901 est à « but non lucratif », c'est-à-dire que les membres sont des personnes désireuses de s'investir dans une action commune et n'attendent pas de se partager les excédents.

Les membres d'une association participent de façon active à sa vie de différentes manières : apports matériels, intellectuels ou physiques. Ils sont rassemblés autour d'une même action et partagent des valeurs communes, ils « adhèrent ». Ce sont des passions qu'ils partagent et leur donnent envie de s'investir pour une même cause. Cette caractéristique permet de limiter les conflits au sein de l'association.

De plus, les membres fondateurs n'ont pas la possibilité de se partager les bénéfices réalisés quand il y en a. Sinon, l'association est apparentée à une société créée de fait. Le but premier d'une association n'est donc pas de faire du profit mais d'œuvrer dans la réussite de projets. Il n'y a donc pas d'actionnaires ni de potentiels conflits d'agence avec eux.

Dans cette optique, l'efficacité correspond à la l'atteinte des objectifs fixés à travers la mise en place d'un projet. La satisfaction des acteurs concernés par le projet est indispensable pour que le projet contribue à une cause. Par exemple, une maison de l'emploi qui crée un projet en faveur de l'insertion des jeunes d'un quartier de la banlieue grenobloise dans le marché du travail. Ce projet devra s'effectuer dans un délai fixé, avec un budget défini et des objectifs de qualité (nombre d'embauches, satisfaction de l'emploi trouvé pour le jeune etc).

Le chiffre d'affaires des associations ne tient pas principalement à la vente de produits sauf dans le cadre du projet ou de l'évènement organisé (exemple : une buvette lors d'un concert). Il peut être lié en partie à des dons reçus. En revanche, les recettes des associations tiennent essentiellement à l'encaissement des subventions allouées par les collectivités territoriales. Et si elles bénéficient de ces subventions ou de dons supérieurs à 153 000€, elles ont l'obligation de nommer un Commissaire aux Comptes. L'efficience et les moyens à disposition pour la réalisation des projets dépendent en grande partie des subventions versées par les organismes extérieurs. En effet, pour devenir membre de l'association, il faut verser une adhésion qui doit être d'un montant assez faible pour permettre d'accès à toutes les personnes désireuses d'en faire partie. Néanmoins, une association a souvent des salariés qui perçoivent une rémunération.

Ainsi, l'audit des associations présence des divergences avec l'audit d'entreprise. Les comptes de subventions sont contrôlés attentivement car les contrats signés sont des ressources pour l'association. Sans ces aides, les projets ne pourraient pas se réaliser avec les mêmes ambitions.

1- L'audit des associations

L'audit permettra de vérifier :

- Que les contrats de subventions existent bien
- Que les sommes dues par les organismes ont correctement été comptabilisées
- Que les encaissements ont bien eu lieu
- Que la périodicité de la subvention est correcte et que les enregistrements comptables sont cohérents

- Que les provisions éventuelles sont justifiées si l'association risque de ne pas recouvrir aux conditions d'attribution de la subvention

De plus, contrairement aux sociétés où les investisseurs mettent de l'argent pour la faire fonctionner et lui permettre d'avoir des fonds disponibles, les associations reçoivent des subventions qui leur sont allouées pour poursuivre un objectif bien précis. C'est le cas des fonds dédiés, qui sont des subventions reçues de l'Etat ou de collectivités pour financer des actions stratégiques, enregistrées en compte 194. Ainsi, les associations sont tenues d'utiliser l'argent reçu uniquement pour l'atteinte de cet objectif si elles veulent renouveler la confiance des organismes. Les élus et collectivités demandent souvent des documents comptables préalablement à l'assemblée générale afin de contrôler les comptes et de prendre connaissance de la situation de l'association. Cependant, des subventions annuelles sont aussi accordées pour le fonctionnement simple de l'association dans son objet principal. Les conditions d'allocation sont toujours précisées dans les contrats. Cela permet à l'auditeur de boucler ses contrôles en évaluant si l'utilisation de la subvention (après vérification de son versement, de l'éventuel produit constaté d'avance…), a eu des impacts positifs sur le développement de l'association.

Le développement de ce type de structure se vérifie à plusieurs niveaux :

- La situation en trésorerie : les fonds doivent être bien gérés pour éviter une situation catastrophique même si de nombreuses associations connaissent des difficultés actuellement. Les subventions versées ont des tendances baissières.
- Le nombre d'adhérents : si l'association développe des activités et véhicule une image positive auprès du public qui a des besoins en lien avec l'objet, les inscriptions devraient augmenter.
- Le nombre de participants aux activités organisées : l'auditeur peut aussi contrôler les fiches de présence aux différentes activités prévues. Par exemple, lors d'un cours de yoga, le coach fait signer une feuille de présence.
- Le niveau de développement du système d'information, du contrôle interne : tout comme les entreprises, l'efficience dans une association repose sur la correcte séparation des fonctions, sur la rapidité et la fiabilité de la circulation des informations
- Les délais de paiement des fournisseurs : si les fournisseurs et prestataires ne sont pas payés rapidement alors que l'association encaisse un niveau suffisant de subventions pour les projets, cela signifie peut être que l'association n'utilise pas correctement ses ressources
- La tenue de la caisse : dans les associations, il est très courant de retrouver une ou plusieurs caisses où sont stockées les espèces liées par exemple aux adhésions, à des inscriptions pour des activités, ou à la recette d'une buvette. Des contrôles sur la sécurisation de la caisse et des comptages physiques des espèces sont régulièrement effectués par les auditeurs afin de s'assurer à la fois qu'il n'y ait pas de vols et que les livres de caisse sont à jour.

2- La relation avec le Commissaire aux Comptes

Nous avons vu précédemment que la confiance devait être de mise dans les relations entretenues entre le Commissaire aux Comptes et les services comptables et financiers audités. Des conflits d'agences pouvaient aussi exister entre l'entité et l'une ou plusieurs de ses parties prenantes, ayant des effets néfastes sur la performance et le partage des informations.

La relation entretenue entre les présidents d'associations ou les comptables et trésoriers et les auditeurs est particulière. Le Commissaire aux comptes offre dans ce cas d'autant plus la garantie que les procédures règlementaires en ce qui concerne la tenue des comptes et les contrôles sont suivies. En effet, les comptes sont tenus par des personnes qui ont en général un niveau de connaissance et d'expérience inférieur à ceux des salariés d'un service comptable et financier d'une société. Les auditeurs apportent donc des corrections sur le mode de tenue quotidien des comptes et enseignes des méthodes parfois inconnues des interlocuteurs, qui leur permettront de s'améliorer dans la gestion comptable. L'intervention de l'équipe d'audit permet de souligner les points de vigilance et s'avère être un véritable accélérateur de progrès en matière comptable.

Dans ce contexte de transmission de méthodes de la part des auditeurs à leurs clients, les relations sont encore plus cordiales que dans le cas d'une société cliente. La valeur ajoutée apportée par l'audit et sont utilité sont ainsi directement ressenties par les interlocuteurs, ce qui œuvre en faveur d'une collaboration efficace. Egalement, la petite taille des structures associatives rapproche l'auditeur de son client, il dialoguera avec une plus grande partie de l'effectif qu'avec les sociétés présentes dans son portefeuille client. De même, il arrive souvent qu'une petite association n'ait pas les moyens de payer les services d'un Expert-comptable. Le Commissaire aux comptes est donc parfois chargé d'établir les comptes afin de pouvoir obtenir des documents comptables suffisamment aboutis pour effectuer des contrôles. Les associations ont par conséquent d'autres nécessités lors de la mission de commissariat aux comptes.

Concernant la gouvernance des associations, elle est moins structurée que dans les sociétés. Le Commissaire aux comptes ne joue en général pas son rôle d'arbitre en cas de conflits d'agence, mais contribue davantage à rappeler aux dirigeants et aux administrateurs leurs obligations.

Une autre facette du rôle du Commissaire aux comptes est d'aider les associations à se conformer aux nouvelles règlementations concernant le secteur associatif. Ces règlementations sont parfois complexes mais les associations sont tenues de les respecter. Par exemple, le Compte d'Emploi Annuel des Ressources (CER), obligatoire pour les associations qui organisent des campagnes de collecte, est inclus dans le champ d'audit des comptes et figure dans l'annexe des comptes annuels.

Enfin, si le Commissaire aux comptes détecte une possibilité de non continuité d'exploitation, il peut déclencher une procédure d'alerte. Cela arrive aussi souvent dans les associations qui se portent mal. Cette procédure a comme nous l'avons vu au début de la première partie, a un rôle préventif car elle est enclenchée très en amont. La mauvaise performance actuelle mais surtout anticipée pour le futur est ainsi rendue à la connaissance des tiers et des instances judiciaires.

L'audit permet aux associations d'apporter une visibilité sur leur situation financière et leurs moyens utilisés pour permettre la réussite des projets entrepris. Egalement, les auditeurs apportent des savoirs sur les méthodes comptables et règlementation applicables au secteur associatif. Ainsi que des savoir-faire manquants sur la tenue comptable au quotidien car les acteurs présents dans les structures ne possèdent pas toujours l'expérience suffisante pour permettre d'éviter certaines erreurs. Leur organisation n'est pas forcément la plus efficace et les auditeurs, confrontés à des différences selon leur clients leurs suggèrent des solutions. Par exemple, l'impression de tableaux récapitulatifs des inscriptions sur l'année par activité pour avoir une meilleure visibilité que des listes de personnes inscrites chaque mois de l'exercice. Egalement, une présentation lisible du tableau des immobilisations pour identifier les montants d'amortissements par comptes facilement. Ce sont des solutions auxquelles les agents ne pensent pas et qui peuvent leur faire

gagner du temps et en efficacité. Les relations sont conviviales de part la taille des structures et le Commissaire aux Comptes va au-delà de son rôle habituel : participation à l'établissement des comptes, aide à l'adaptation aux règlementations, aide aux dirigeants dans leurs fonctions,… Enfin, les auditeurs assurent des missions de contrôle interne et de performance interne notamment au travers du système d'information. Tout en portant un œil sur le principal poste de revenu : les subventions allouées, leur perception et leur utilisation à des fins appropriées.

Conclusion

Nous avons vu que la qualité de l'audit légal est assurée par plusieurs paramètres. Elle suppose d'abord des compétences spécifiques et suffisantes de la part de tous les membres de l'équipe d'audit ainsi que des ressources matérielles adaptées et modernes. De là découle la première approche de la qualité de l'audit qui repose sur les paramètres de la compétence et de l'indépendance de l'auditeur. Mais ce n'est pas tout, la qualité de l'audit est liée aussi aux travaux réalisés et au respect des règlementations du métier. Des modèles ont été élaborés pour mesurer la qualité des audits par la qualité des travaux, par exemple celui de Chemangui. La qualité des audits ne serait pas un objectif réalisable sans la confiance accordée par les clients dans la mission, la discrétion sur les informations, et la volonté de collaboration. L'audité est un acteur à part entière et il doit percevoir la valeur ajoutée apportée par l'audit pour rendre son rôle productif. Tout cela s'articule dans le respect des attentes des diverses parties prenantes en jeu.

Lorsqu'un audit est réalisé correctement avec l'allocation des ressources matérielles, humaines, financières adéquates et que la relation entre l'équipe d'audit et le client est cordiale, la démarche de contrôle des comptes permet d'atteindre d'autres objectifs que ceux liés au contexte légal. L'audit apporte une vraie utilité pour les clients dans la mesure où les audits permettent de piloter la performance des entités. L'efficacité de l'organisation dans la poursuite de la satisfaction de ses clients à travers les paramètres de coûts délais et qualité de l'offre et l'efficience des ressources employées par l'entité pour parvenir à ses buts se déterminent à travers les audits. La performance du système d'information, des processus internes, des ressources humaines, l'évolution du chiffre d'affaires, des délais de paiement, l'image de l'entité…sont autant de variables mesurables par la mission de contrôle des comptes. Mais le Commissaire aux comptes doit aussi déterminer cette performance globale en donnant une valeur à ce qui est difficilement évaluable dans les comptes comme c'est le cas des divers actifs immatériels. La valeur qu'il donnera alors sera capitale pour établir le niveau de performance et de satisfaction des stakeholders. Rien ne doit altérer à son rôle et son indépendance tout comme rien ne doit compromettre l'exercice des fonctions de chacun au sein de l'entité et vis-à-vis des tiers et il s'agira de réguler les conflits d'agence. Enfin, la performance d'une société et d'une association reste globalement basée sur les mêmes concepts mais diffèrent de part l'approche juridique et dimensionnelle de ce type de structures.

Pour aller plus loin dans cette étude, il serait pertinent d'étudier par des enquêtes réalisées, le degré de corrélation entre les différents critères composant la qualité des audits et leurs impacts directs sur la mesure de la performance des entités. Il serait intéressant de construire une grille d'analyse du degré d'influence si un facteur de qualité est peu rempli au sein du cabinet d'audit (résultats d'une évaluation), sur le pilotage de la performance.

Bibliographie

Revues, articles

- **«** Evaluation de la qualité de l'audit interne – audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation », Makram CHEMANGUI et Riadh MANITA, *http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Communication_chemangui_manita-2.pdf*
- « En savoir plus sur les Normes d'Exercice Professionnel du CAC », Afyneo Audit Expertise, Sofia ABDELKADER, Juillet 2009, *http://afyneo.com/pub/NEP%20-%20Adoptons%20ensemble%20les%20NEP.pdf*
- « La qualité de l'audit externe et la notion de significativité : étude exploratoire », Hassan LAHBARI, 2010, *http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/45/93/95/PDF/p83.pdf*
- « La problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception », Makram CHEMANGUI, mars 2011, *http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/11/55/PDF/32.pdf*
- « Un concept de performance des cabinets d'audit légal : approche stakeholders », Viet Ha VU, *http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_7.pdf*
- « Mesure de la performance globale des entreprises »,
- « Gouvernance d'entreprise », Gérard Andreck, *Alternatives Economiques*, janvier 2006, *http://www.alternatives-economiques.fr/gouvernance-d-entreprise_fr_art_223_31245.html*
- « La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise : interactions et effet sur la performance », Fodil Adjaoud, Chokri Mamoghli et Fatma Siala, mai 2007, *http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p173.pdf*
- « Evaluation des actifs immatériels », Michel LEVASSEUR, 2006, *http://www.batd.eu/debodt/downloads/ml03.pdf*
- « Le mensuel Lyon Capitale condamné pour des licenciements abusifs », *Libération*, Catherine COROLLER, 04/04/13, *http://www.libelyon.fr/info/2013/04/medias-deux-ans-apr%C3%A8s-avoir-%C3%A9t%C3%A9-licenci%C3%A9s-pour-insuffisance-professionnelle-trois-journalistes-de-lhebdomadaire-lyo.html*
- « Actifs immatériels : l'auditeur en première ligne », Grenoble Ecole de Management, *http://www.grenoble-em.com/1907-actifs-immateriels-1.aspx*
- Bulletin des commissaires aux comptes, n°167, Septembre 2012, page XIII sur la Jurisprudence et pages 578 et 579

Documents académiques

- Cours de Nathalie Gonthier-Besacier : « Cours d'audit légal »
- Cours de Frédéric Bertrand : « Mesure et pilotage de la performance »
- Cours de Frédéric Bertrand : « Stratégie et contrôle de gestion »
- Cours de Jean-Loup Grosse : « Audit Interne »

Documents internes

- « Livret de bienvenue », Seyssinet-Pariset
- « Procédure interne de contrôle des comptes à partir du logiciel RevisAudit »

- « Manuel des procédures en Commissariat aux Comptes », Barthélémy & Associés, Août 2012
- Plan de mission d'une association, dossier 2012

Sites Internet

- Site Internet du cabinet : www.agori.fr
- Site de la CNCC : www.cncc.fr
- Site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) : http://jd.apec.fr/
- Site du Balanced Scorecard Institute : https://www.balancedscorecard.org/

Liste des annexes

Annexe 1 : Copies d'écran des techniques d'audit

- Les circularisations
- Les contrôles par variations analytiques
- La méthode des sondages
- Les contrôles de cohérence

Annexe 2 : Fiche qualité du manuel des procédures

Annexe 3 : Défaut de déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes – Preuve de la faute non rapportée par le mandataire-liquidateur

ANNEXE 1

Les circularisations

REVIS AUDIT	Client :	Collaborateur : ST	Réf D1.5
	Exercice clos au 31/12/12	Date : 25/04/13	Validée

CIRCULARISATION BANQUES

OBJECTIFS :

Vérification de l'exhaustivité et de la réalité des soldes de banques de l'exercice.
Vérification des différentes conditions bancaires obtenus et des en-cours utilisés
Vérification des signatures.

MOYENS MIS EN ŒUVRE :

Demande, auprès des établissements financiers du clients, d'un état complet de sa situation. Comparaison avec les éléments obtenus en interne. Nous avons circularisé la seule banque de l'association: le Crédit Mutuel.

Soldes débiteurs

Banque	Ref.	N° compte	Solde état rapprochemen	Solde Confirmé	Montants intérêts acquis	Frais, agios, montants dus	Refer. compte regul.	Autres info contenues dans réponse
Banque A	Crédit Mutuel	512001	51 073,31	57 703,31				Personnes habilitées à faire fonctionner les comptes: M [redacted] et M [redacted]
		512500	13 498,73	13 498,73				
SOUS-TOTAL			64 572	71 202	0	0		

Page 1

Soldes créditeurs

Banque	Ref.	N° compte	Solde état rapprochemen	Solde Confirmé	Montants intérêts acquis	Frais, agios, montants dus	Refer. compte regul.	Autres info contenues dans réponse
Banque A								
Banque B								
SOUS-TOTAL			0	0	0	0		

Date de circularisation : 23/04/2013

Nbre de banques circularisées : 2

Soldes débiteurs	Montants	% du total circularisé	% du total balance
Montant non confirmés	-6 630,00	-10%	-10%
Montants confirmés	71 202,04	110%	110%
MONTANT DES SOLDES DEBITEURS CIRCULARISES	64 572,04	100%	100%
MONTANT TOTAL BALANCE (SOLDE BANQUE DEBITEUR)	64 580,89	100%	100%

Page 2

Soldes créditeurs	Montants	% du total circularisé	% du total balance
Montant non confirmés	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
Montants confirmés	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
MONTANT DES SOLDES CREDITEURS CIRCULARISES	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
MONTANT TOTAL BALANCE (SOLDE BANQUE CREDITEUR)	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!

CONTROLES DES SIGNATURES :

Conclusion :

Les soldes confirmés par la banque sont en accord avec la comptabilité. Les personnes habilitées au fonctionnement des comptes bancaires sont le Président et un membre du groupe technique ce qui est cohérent et ne présente pas d'anomalie.

Les contrôles par variations analytiques

REVIS AUDIT	*Client :*		Collaborateur : ST	*Réf A1.1*	
	Exercice clos au 31/12/12		*Date : 14/05/13*	Validée	

CLIENTS

		31/12/2012	31/12/2011	Ecart	Ref	
("+" = débiteur | "-" = créditeur)						
41000000	CLIENTS	1 885 228,25	2 107 511,54	-222 283,29	A1.1	-11%
41000010	COLLECTIF CLIENTS ETRANGER CEE	120 371,59	293 636,02	-173 264,43	A1.1	-59%
41000050	CLTS ETRANGERS HORS CEE	126 390,14	81 274,30	45 115,84	A1.1	56%
41600000	CLIENTS DOUTEUX	16 726,65	15 793,77	932,88	A1.3	6%
41810000	FACTURES A ETABLIR	59 286,98	45 431,26	13 855,72	A1.4	30%
41910000	AVANCES ACOMPTES CLIENTS	-292 560,00	-589 513,57	296 953,57	A1.4	-50%
		1 915 443,61	1 954 133,32	-38 689,71		
	Total Actif	2 208 003,61	2 543 646,89		**Total clients**	**-14%**
	Total Passif	292 560,00	589 513,57			
	Total solde clients 4100000	2 131 989,98	2 482 421,86	-350 431,88		
("-" = débiteur | "+" = créditeur)						
46870000	PRODUITS A RECEVOIR	-7 702,81	-1 583,33	-6 119,48	A1.5	
48700000	PRODUITS D'AVANCE	0,00	55 908,15	-55 908,15	A1.5	
		-7 702,81	54 324,82	-62 027,63		
	Total Actif	-7 702,81	-1 583,33			
	Total Passif	0,00	55 908,15			
("-" = débiteur | "+" = créditeur)						
49100000	PROV DEPREC CLIENTS	-13 985,49	-13 205,49	-780,00	A1.3	
		-13 985,49	-13 205,49	-780,00		
	Total Actif	-13 985,49	-13 205,49			

	31/12/2012	**31/12/2011**	**Ecart**	**Variation en %**
Rotation clients :				
Chiffre d'affaires HT	10 101 122	10 810 921	-709 799	7%
Chiffre d'affaires TTC	12 080 941	12 929 861	-848 920	7%
Rotation en jours/CA	**65 j**	**70 j**	**-5 j**	-7%
% Prov / Clients	**0,6%**	**0,5%**	**0,1%**	

Conclusion :

þ Le total des créances clients diminuent de -350K€ (soit -14%) et s'explique par :
- la diminution des créances France de 222K€ (soit -11%)
- la diminution des créances étrangers CEE de 173K€ (-59%)
- Compensé par l'augmentation des créances étrangers hors CEE qui augmentent de 45K€ (soit 56%)

Cette baisse est liée d'une part à une baisse du chiffre d'affaires de 7% environ sur l'année et d'autre part, à une baisse du délai de règlement de - 5 jours (soit -7%). :

þ Le délai de paiement des créances clients a diminué mécaniquement de 5 jours sur l'exercice. Néanmoins, il reste légérement supérieur au délai réglementaire fixé dans le cadre de la LME à savoir 45 jours fin de mois ou 60 jours facture

Les contrôles de cohérence

REVIS AUDIT	*Client*		Collaborateur : SR	*Réf A1.5*
	Exercice clos au 30/09/12		*Date : 12/03/13*	Validée

OBJECTIFS :

S'assurer du respect du principe de séparation des exercices.

MOYENS MIS EN ŒUVRE :

Contrôle des ventes de fin de période et de début de la période suivante, vérification des dates de réalisation et de livraison.

PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

Compte	Libellé	Période couverte du	Période couverte au	Montant reçu	Fin d'exercice PàR	Fin d'exercice PCA	Produit exercice
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
						0,00	0,00
	TOTAL DES PRODUITS CONSTATES D'AVANCE					0,00	0,00

	N	N-1	Ecart N / N-1
En compte :	0,00	0,00	0,00
Ecart :	0,00		
% contrôlé :	#DIV/0!		

.../...

PRODUITS A RECEVOIR

Compte	Libellé	Observations	HT

		N	N-1	Ecart N / N-1
	TOTAL DES PRODUITS A RECEVOIR			**0,00**
En compte :		**49 341,62**	**33 300,71**	**16 040,91**
Ecart :		49 341,62		

Travail effectué (Oui/Non/NA) :

- Revue journal ventes de clôture, test sur les dates de livraison :	
- Contrôle des éléments retenus par le client	
- Analyse de la variation analytique	

Conclusion :

þ Les produits à recevoir correspondent comme chaque année aux refacturations intra-groupe. L'augmentation s'explique par le montant des intérêts de compte-courant (ce dernier a augmenté sur l'exercice). Le montant des intérêts a été validé dans le cycle trésorerie.

Les sondages

REVIS AUDIT | *Client :* [redacted] | Collaborateur : ST | *Date : 20/03/13*

CONTRÔLE DU CUT-OFF CLIENTS

OBJECTIFS :

S'assurer du respect du principe de séparation des exercices.

MOYENS MIS EN ŒUVRE :

Sélection des factures clients émises sur les mois de novembre et décembre 2012 et recherche des produits constatés d'avance. Nous avons procédé au contrôle des factures pour les clients dont la première lettre du nom va de A à C inclus car ce sont les trois lettres représentant les plus gros volumes de factures. Nous avons ensuite contrôlé la cohérence de la somme des montants des factures de PCA trouvées avec le justificatif fourni par l'Expert-Comptable.

Client	Libellé facture	Facture acquittée le	Montant
ADRIANO	EVEIL A L'EAU le jeudi du 10 janvier au 21 février 2013	4-déc.-12	35,00
AMAYOTA	Eveil à la neige 7 mercredis 9/16/23/30 Janvier et 6/13/20 Février 2013	4-déc.-12	130,90
AMAYOTA	Ski de piste 7 mercredis de Janvier à Février 2013	4-déc.-12	130,90
AZZOUZ	Eveil à l'eau le mardi du 08 Janvier au 19 Février 2013	4-déc.-12	25,00
BATTAIL	Cuisine le vendredi du 11 Janvier au 22 Février 2013	6-déc.-12	29,00
BATTAIL	Cuisine le vendredi du 11 Janvier au 22 Février 2013	6-déc.-12	29,00
BELAIR	Jeux chantes/danses le vendredi du 11 Janvier au 22 Février 2013 + Eveil à l'eau le mardi du 8 Janvier au 19 Février 2013	11-déc.-12	24,00
BELAIR	Jeux chantes/danses le vendredi du 11 Janvier au 22 Février 2013 + Eveil à l'eau le mardi du 8 Janvier au 19 Février 2013	11-déc.-12	14,00
BENSNADA	Cuisine le jeudi du 10 Janvier au 21 Février 2013	4-déc.-12	11,00
BIAKONDO AKOMA	Ski le mercredi 7 mercredis de Janvier à Février 2013	5-déc.-12	144,70
BIZARD	FUTSAL le vendredi du 11 janvier au 22 Février 2013	6-déc.-12	23,00
BOUCHIBA	Accompagnement à la scolarité 2012/2013	15-nov.-12	4,00
BOULEMNAKHER	CDL Mercredis journées repas du 9 Janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	141,89
BOULEMNAKHER	CDL Mercredis journées repas du 9 Janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	151,89
BOUTATA	Eveil à la neige 7 mercredis 9/16/23/30 Janvier et 6/13/20 Février 2013	4-déc.-12	245,00
BOUYER	Ski le mercredi journées repas Janvier et Février 2013	4-déc.-12	210,00
BOVESSE	Eveil à la neige 7 mercredis 9/16/23/30 Janvier et 6/13/20 Février 2013	5-déc.-12	124,60
BOVESSE	Eveil à la neige 7 mercredis 9/16/23/30 Janvier et 6/13/20 Février 2013	5-déc.-12	124,60
BRANDON	Country le mardi Janvier Février 2013	12-déc.-12	48,00
BRIKJ	FUTSAL le vendredi du 10 janvier au 21 Février 2013	11-déc.-12	11,00
BRUN	Accompagnement à la scolarité 2012/2013	6-déc.-12	4,00
CELANT	Ski de piste 7 mercredis de Janvier à Février 2013	18-déc.-12	135,80
CHAUVELOT	CDL Mercredis journées repas du 9 Janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	58,56
CHAUVELOT	CDL Mercredis journées repas du 9 Janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	59,56
CHAUVET	Ski de piste 7 mercredis de Janvier à Février 2013	18-déc.-12	255,00
CISSE	FUTSAL le vendredi Janvier Février 2013	5-déc.-12	25,00
CLERC	CDL Mercredis journées repas Janvier Février 2013	5-déc.-12	75,76
COETMELLEC	CDL Mercredis journées repas du 9 Janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	118,93
COURT	CDL Mercredis journées repas 7 mercredis du 9 janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	141,89
COURT	CDL Mercredis journées repas 7 mercredis du 9 janvier au 20 Février 2013	4-déc.-12	151,89
		TOTAL	**2 683,87**
		TOTAL PCA famille	**7 489,09**
		% contrôlé	**36%**

Page 1

Conclusion :

þ Nos contrôles nous ont permis de retrouver un nombre significatif de factures de PCA. Elles sont cohérentes avec le détail des PCA établi par l'Expert-comptable. La très grande majorité d'entre elles datent du mois de décembre donc cela s'accorde avec les conclusions précédentes et est cohérent.

ANNEXE 2 : Fiche qualité du manuel des procédures

BARTHELEMY et Associés
AGORI

FICHE QUALITE

Cette fiche a pour objectif de permettre un suivi et une mise à jour de ce que contient le manuel des procédures. Cela permettra notamment de noter au fil des missions les modifications à apporter au manuel et de le rendre évolutif. Il est possible d'y noter, par exemple, les dysfonctionnements éventuels, les points à améliorer, les nouvelles normes ou textes qui sont sortis...

REALISATION (MISE A JOUR EFFECTIVE ?)	MODIFICATION A APPORTER (PROPOSITION)	PARTIE DU MANUEL CONCERNEE (PAGES)	COLLABORATEUR	DATE

SOMMAIRES ANNOTÉS

ALERTE – Défaut de déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes – Preuve de la faute non rapportée par le mandataire-liquidateur 578

Le mandataire-liquidateur soutient que le commissaire aux comptes se devait de déclencher la procédure d'alerte à la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2007, constatant que la société contrôlée ne disposait pas d'un fonds de roulement suffisant pour assurer une exploitation pérenne, que la continuité de l'exploitation était compromise dès cette date.

Il résulte de l'examen des comptes de la société au 31 décembre 2007, que la perte nette de cette dernière à hauteur de 2 463 750 € a été causée notamment par les frais de constitution de la société à hauteur de 1 601 966 € et des charges financières à hauteur de 2 078 110 €, le résultat d'exploitation de l'entreprise étant positif à hauteur de 856 007 €.

Les frais de constitution sont par nature exceptionnels, les perspectives de croissance de l'activité pouvaient logiquement conduire à une génération de liquidités et une diminution de l'endettement et par conséquent des charges financières.

La société disposait selon le commissaire aux comptes de ressources mobilisables via la cession de créances à un factor, ces ressources se montaient à environ 14 000 000 € ; ces éléments ne sont pas contestés par le mandataire-liquidateur.

Ce dernier ne démontre pas ce qu'il allègue, à savoir l'insuffisance du fonds de roulement et le risque concernant la continuité de l'exploitation. Il ne rapporte pas non plus la preuve que le déclenchement de la procédure d'alerte était nécessaire au 31 décembre 2007 et ne démontre pas que le commissaire aux comptes ait commis une faute.

(T. com. Nanterre 17 avril 2012)

Observations Ph. MERLE 578

RESPONSABILITÉ CIVILE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES – Action pour insuffisance d'actif intentée contre un dirigeant de société en liquidation judiciaire – Action attitrée – Irrecevabilité de l'action en garantie ou en déclaration de jugement commun intentée par le dirigeant contre le commissaire aux comptes 579

Selon l'article L. 651-3 du code de commerce, dans sa rédaction applicable aux faits de l'espèce, dans le cas prévu à l'article L. 651-2, fondement de la demande du liquidateur d'une action en responsabilité pour insuffisance d'actif, le tribunal est saisi par le mandataire judiciaire, le liquidateur ou le ministère public et, dans l'intérêt collectif des créanciers, par la majorité

ANNEXE 3

85

SOMMAIRES ANNOTÉS

ALERTE

Défaut de déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes – Preuve de la faute non rapportée par le mandataire-liquidateur

(T. com. Nanterre 17 avril 2012)

Le mandataire-liquidateur soutient que le commissaire aux comptes se devait de déclencher la procédure d'alerte à la fin de l'exercice clos le 31 décembre 2007, constatant que la société contrôlée ne disposait pas d'un fonds de roulement suffisant pour assurer une exploitation pérenne, que la continuité de l'exploitation était compromise dès cette date.

Il résulte de l'examen des comptes de la société au 31 décembre 2007, que la perte nette de cette dernière à hauteur de 2 463 750 € a été causée notamment par les frais de constitution de la société à hauteur de 1 601 966 € et des charges financières à hauteur de 2 078 110 €, le résultat d'exploitation de l'entreprise étant positif à hauteur de 856 007 €.

Les frais de constitution sont par nature exceptionnels, les perspectives de croissance de l'activité pouvaient logiquement conduire à une génération de liquidités et une diminution de l'endettement et par conséquent des charges financières.

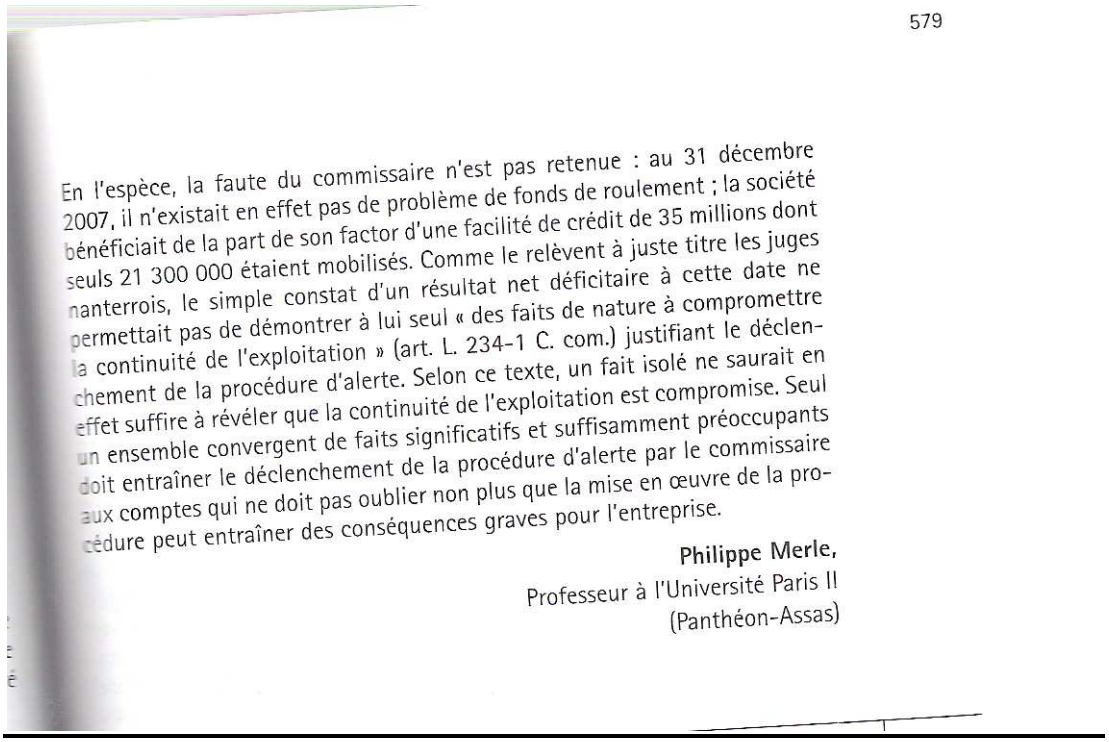
La société disposait selon le commissaire aux comptes de ressources mobilisables via la cession de créances à un factor, ces ressources se montaient à environ 14 000 000 € ; ces éléments ne sont pas contestés par le mandataire-liquidateur.

Ce dernier ne démontre pas ce qu'il allègue, à savoir l'insuffisance du fonds de roulement et le risque concernant la continuité de l'exploitation. Il ne rapporte pas non plus la preuve que le déclenchement de la procédure d'alerte était nécessaire au 31 décembre 2007 et ne démontre pas que le commissaire aux comptes ait commis une faute.

JURISPRUDENCE

*
* *

Observations. – À la suite de la liquidation judiciaire d'une société spécialisée dans les pièces pour les constructeurs automobiles, le mandataire-liquidateur prétendait que le commissaire aux comptes avait causé un important préjudice aux créanciers en ne déclenchant pas la procédure d'alerte dès le début de l'exercice 2008, ce qui avait contribué à l'aggravation du passif et de la situation financière de l'entreprise.



En l'espèce, la faute du commissaire n'est pas retenue : au 31 décembre 2007, il n'existait en effet pas de problème de fonds de roulement ; la société bénéficiait de la part de son factor d'une facilité de crédit de 35 millions dont seuls 21 300 000 étaient mobilisés. Comme le relèvent à juste titre les juges nanterrois, le simple constat d'un résultat net déficitaire à cette date ne permettait pas de démontrer à lui seul « des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation » (art. L. 234-1 C. com.) justifiant le déclenchement de la procédure d'alerte. Selon ce texte, un fait isolé ne saurait en effet suffire à révéler que la continuité de l'exploitation est compromise. Seul un ensemble convergent de faits significatifs et suffisamment préoccupants doit entraîner le déclenchement de la procédure d'alerte par le commissaire aux comptes qui ne doit pas oublier non plus que la mise en œuvre de la procédure peut entraîner des conséquences graves pour l'entreprise.

Philippe Merle,
Professeur à l'Université Paris II
(Panthéon-Assas)

GRENOBLE l'I.A.E
Une école à l'université

AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Melle Marianne FAVIER

Courriel pérenne : marianne38470@hotmail.fr
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

☐ **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

☒ **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

☒ Diffusion immédiate du mémoire

☐ Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : .....
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 17/06/13

Bon pour accord

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr