

UNIVERSITE DE SFAX POUR LE SUD

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

(F.S.E.G)

Commission d'Expertise Comptable

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable

Sujet :

**LES METIERS DE L'EXPERT-COMPTABLE DANS LE CONTEXTE DES
NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION :
DE L'ETUDE D'IMPACT A L'ORGANISATION DE LA REACTION**

**Préparé par :
Sofiane GARGOURI**

**Dirigé par :
M. Abderraouf YAICH**

ANNEE UNIVERSITAIRE 2002 – 2003

SOMMAIRE :

INTRODUCTION	1
PARTIE PREMIERE : Impact des nouvelles technologies sur les métiers de l'expert-comptable	4
CHAPITRE PREMIER : REMODELAGE DE L'OFFRE CLASSIQUE	5
SECTION 1 : REENGINEERING DES MISSIONS D'EXPERTISE	5
§1. La montée en puissance des ERP	6
§2. Les possibilités offertes par l'extranet	7
§3. Les promesses du modèle ASP	8
SECTION 2 : AMELIORATION DE L'EFFICIENCE ET DE L'EFFICACITE DES PRESTATIONS D'AUDIT	9
§1. Les dossiers de travail électroniques	9
§2. Les logiciels d'audit	10
SECTION 3 : MIGRATION DES ACTIVITES DE CONSEIL VERS LE WEB	11
§1. Les modèles de conseil en ligne	12
§2. Les procédures de télédéclaration	13
§3. L'externalisation des tâches administratives	14
§4. Mise à disposition de bases documentaires internes	14
§5. Formation continue et enseignement sur le Web	14
CHAPITRE DEUXIEME : LES NOUVELLES MISSIONS	15
SECTION 1 : LES NOUVELLES MISSIONS D'EXPERTISE	15
SOUS-SECTION 1 : DEVELOPPEMENT DE CRITERES NON FINANCIERS DE MESURE DE PERFORMANCE	16
§1. Portée et utilité de ces critères	16
§2. Les principaux efforts de recherche	16
§3. Les opportunités de services professionnels	17
SOUS-SECTION 2 : DEVELOPPEMENT DE CRITERES DE GESTION ET DE MESURE DU CAPITAL INTELLECTUEL ET DES AUTRES ACTIFS IMMATERIELS	18
§1. Contexte et problématique	18
§2. La position des normes comptables en vigueur	19
§3. Les opportunités de services professionnels	20
SECTION 2 : LES NOUVELLES MISSIONS D'OPINION	21
SOUS-SECTION 1 : LA CERTIFICATION DES OPERATIONS DE COMMERCE ELECTRONIQUE : LA MISSION WEBTRUST	21
§1. Présentation	21
§2. Les principes et critères WebTrust	22
§3. Conduite d'une mission WebTrust	23
§4. Limites et variantes	24
SOUS-SECTION 2 : LA CERTIFICATION DE LA FIABILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION : LA MISSION SYSTRUST	24
§1. Présentation	25
§2. Les principes et critères SysTrust	25
§3. Conduite d'une mission SysTrust	27
§4. Comparaison entre une mission SysTrust et une mission WebTrust	27

SOUS-SECTION 3 : LE NOUVEAU CONCEPT D'ASSURANCE PERMANENTE	28
§1. Définition et origines du concept	28
§2. Préalables à la mise en œuvre du concept	28
SECTION 3 : LES NOUVELLES MISSIONS DE CONSEIL	29
SOUS-SECTION 1 : TECHNOLOGY CONSULTING : CONSEIL EN MATIERE DE DEFINITION DES BESOINS, CHOIX ET IMPLEMENTATION DE SOLUTIONS EN SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	29
§1. Définition et champ d'application	30
§2. Conduite d'une mission de Technology Consulting	30
SOUS-SECTION 2 : TECHNOLOGY RISK MANAGEMENT : IDENTIFICATION, EVALUATION ET GESTION DES RISQUES LIES AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	32
§1. Définition et champ d'application	32
§2. Conduite d'une mission de Technology Risk Management	33
PARTIE DEUXIEME : Une approche professionnelle pour l'intégration des nouvelles technologies	35
CHAPITRE PREMIER : LES AXES STRATEGIQUES	37
SECTION 1 : SURVEILLER ET ANTICIPER LA DEMANDE DU MARCHÉ	38
§1. Importance de la satisfaction client	38
§2. Une attitude proactive	39
§3. Des clients exigeants	40
§4. La perception de la relation client	40
§5. Gestion de la Relation Client	41
§6. La prospection des clients potentiels	42
§7. Mieux que prévoir la demande, l'influencer	43
SECTION 2 : ACTUALISER LES CONNAISSANCES ET LES COMPETENCES	44
§1. La compétence : principal atout de la profession	44
§2. La vraie portée de la désintermédiation	45
§3. Quelles-sont les compétences de base des experts-comptables ?	45
§4. Les experts-comptables sont-ils crédibles dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ?	46
§5. L'importance de l'auto-formation	47
§6. Les nouveaux outils de gestion du savoir	47
CHAPITRE DEUXIEME : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE	49
SECTION 1 : INFRASTRUCTURE ET ORGANISATION DU CABINET	49
§1. L'architecture du système d'information et l'organisation du cabinet	50
§2. Les outils de groupware et de workflow	51
§3. Les outils de communication : la trilogie Internet, intranet et extranet	52
§4. La politique de sécurité	53
§5. La culture NTIC au sein du cabinet	54
§6. Les nouvelles façons de travailler	55
SECTION 2 : LES NOUVEAUX MODELES D'AFFAIRES	56
§1. Le travail autonome	56
§2. L'externalisation et la sous-traitance	57
§3. La coopération	58
§4. Partenariats et alliances	58
SECTION 3 : RÔLE DES INSTANCES PROFESSIONNELLES	60

§1. Engager et encadrer la réflexion sur la réaction de la profession au développement des technologies de l'information et de la communication	61
§2. Support accru aux membres	61
§3. Formaliser les missions et les compétences	62
§4. Mettre en place la formation continue et la certification des compétences spécialisées	64
§5. Identité et perception de la profession	65
SECTION 4 : ROLE DE L'UNIVERSITE	66
§1. Développer le e-Learning	66
§2. Intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les examens	68
§3. Multiplier les passerelles vers le diplôme d'expertise comptable	69
CONCLUSION	71

Introduction

S'il est un phénomène singulier qui marque cette transition du vingtième au vingt-et-unième siècle, c'est incontestablement l'irruption des technologies de l'information et de la communication. Celles-ci investissent rapidement tous les aspects de la vie économique et sociale. Les téléphones portables, récepteurs satellite et téléviseurs numériques, lecteurs DVD-Rom et modems deviennent des acteurs incontournables de notre vie quotidienne. Internet est pour cette révolution numérique un véritable catalyseur. Fédérant toutes les technologies et porté par un ensemble de concepts idéologiques tels que la mondialisation, la globalisation de l'économie et la société de l'information, Internet connaît un essor fabuleux. De 100 millions en 1998, la population mondiale connectée est passée à 580 millions à la fin 2002¹. *On estime que la barre de 1 milliard de personnes connectées sera franchie avant 2005*².

La profession comptable n'est pas en reste par rapport à cette révolution. Les technologies de l'information et de la communication constitueront, de l'avis de tous les chercheurs et les praticiens, le principal vecteur de changement en comptabilité au cours de la prochaine décennie. La nouvelle économie est celle de l'information. Pour une profession dont la matière première et le produit fini sont justement de l'information, les enjeux ne peuvent être qu'énormes.

L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la profession comptable peut être étudié par référence à la triptyque de l'exercice professionnel¹ : les clients, les métiers et les ressources humaines.

Les clients :

Au sein d'une économie mondiale recherchant plus que jamais l'efficacité sous la pression de marchés financiers de plus en plus exigeants et interdépendants, le commerce électronique fait désormais figure de maillon indispensable. Neutralisant quasiment tous les obstacles à la communication vendeur – acheteur (notamment géographiques et temporels), Internet permet au premier de s'adresser à une clientèle mondiale et au second de jouir de l'éventail de choix le plus large possible. Alors qu'il permet au professionnel comptable de s'adresser à une clientèle plus large, Internet donne naissance à une nouvelle génération de clients plus avisés et donc plus exigeants.

Par ailleurs, la focalisation sur les clients est l'un des principaux fondements des nouveaux modes d'organisation et des modèles d'affaires innovants.

Les métiers :

L'explosion des technologies de l'information et de la communication sonne la fin des monopoles ; et ce dans deux mesures :

- D'un côté, l'imbrication et l'ouverture des systèmes d'information font que la profession comptable n'a plus l'exclusivité sur certaines prestations notamment dans le domaine du conseil.
- D'un autre côté, le gap concurrentiel entre petits et grands cabinets s'érode sous l'effet des valeurs montantes de la nouvelle économie (rapidité, réactivité, créativité, personnalisation, etc.).

La limitation des monopoles, relayée à l'échelle de l'entreprise par la désintermédiation, met à mal les métiers les moins qualifiés et pousse les professionnels à se spécialiser et à s'organiser en noyaux de compétence et en réseaux de prestataires complémentaires. Le remodelage des

¹ Selon le site www.journaldunet.com

² A. YAICH. "La profession comptable et les NTIC". Communication prononcée à l'occasion de La journée de l'expert. 2 mai 2001.

métiers classiques par la technologie opère un clivage entre les professionnels et pousse ces derniers à prendre en main leur formation et à rechercher en permanence de nouvelles compétences. Les nouvelles technologies n'ont pas manqué de générer au profit de la profession comptable de nouvelles opportunités de service.

Les ressources humaines :

Dans cette ère du savoir, les ressources humaines sont encore plus importantes qu'elles ne l'ont jamais été. Le savoir se renouvelle à un rythme tellement soutenu que des gaps sont très vite creusés entre les nations et les hommes selon la capacité des uns et des autres à suivre la cadence. La formation devient aujourd'hui un acte volontaire et conscient. La valeur des hommes ne se limite plus aux diplômes. Elle est davantage dans l'expérience et la capacité à se former¹. Par ailleurs, la transparence et l'ouverture des systèmes d'information *exigent du personnel des cabinets d'expertise comptable une grande maturité, de l'autodiscipline, un fort sens de l'éthique et des responsabilités et créent un biais technologique favorable aux personnes les plus qualifiées*².

De ces trois éléments, les métiers est l'élément auquel ce travail s'adresse en priorité. En effet, c'est l'élément qui détermine l'identité de la profession et sa perception par les clients et les ressources humaines. Il s'agit simplement du patrimoine de la profession.

Au regard de leur métier de base, la mainmise des comptables sur l'enregistrement et la présentation des transactions économiques est de plus en plus contestée. Les ERP³ permettent de générer automatiquement plus que 90% des écritures comptables. Les fournisseurs d'applications hébergées⁴ mettent les logiciels comptables et de bureautique à la portée de tous les internautes. Par ailleurs, dans un environnement hautement informatisé où les entreprises sont capables d'arrêter leurs comptes quatre fois par an voire davantage dans des délais toujours plus courts⁵, le processus d'audit traditionnel souffre de problèmes d'efficacité et de pertinence. Enfin, dans un marché du conseil caractérisé par la diversité grandissante des fournisseurs potentiels et l'importance accrue des compétences en informatique, les experts-comptables sont plus que jamais exposés à la concurrence.

D'un autre côté, la mise en place et l'intégration de systèmes d'information et de communication, l'internationalisation des entreprises et des transactions, le développement du commerce électronique, la surabondance et le besoin de contrôle des flux d'information sur le Net ainsi que les nouveaux besoins d'information (gouvernance, mesure de performance, capital intellectuel, etc.) présentent des réserves extraordinaires de travail pour les experts-comptables.

Paradoxalement, l'étude des difficultés qui se posent à la profession comptable à l'aube de cette nouvelle ère nous amène à évoquer d'importantes opportunités de développement. C'est qu'un défi sans précédent se présente aujourd'hui à la profession : Créer de nouveaux mécanismes et modèles de présentation de l'information d'affaires⁶ et de nouveaux services de certification et de conseil à forte valeur ajoutée pour répondre aux besoins des acteurs dans la nouvelle économie et défendre la position privilégiée dont la profession jouissait auprès de l'"ancienne" économie.

Quelle est l'ampleur de ce défi ? Quel effet les technologies ont-elles sur les métiers de l'expert-comptable ? Quels sont les services que celui-ci doit proposer aux entrepreneurs de la nouvelle économie ? Doit-il se laisser porter par les vagues successives de changement ou bien se décider

¹ La France vient d'instituer un régime de Validation des Acquis d'Expérience au profit des personnes ayant des compétences sans avoir de diplôme.

² D'après A. YAICH. Intervention ITEC 2003.

³ Enterprise Resource Planning. En français, Progiciels de Gestion Intégrés.

⁴ Ou ASP : Application Service Provider.

⁵ Les états financiers trimestriels de CISCO Systems sont arrêtés en une journée et publiés sur son site Internet six jours après la fin du trimestre.

⁶ Notion plus large et plus souple que celle d'information financière incluant les informations fournies dans un rapport annuel.

à réagir ? Si une réaction s'impose, comment l'organiser ? Comment la conduire ? Quelles sont les difficultés qui pourraient surgir ?...

En essayant de répondre à ces questions, ce travail poursuit principalement les objectifs ci-après :

- Montrer *l'importance de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les métiers de l'expert-comptable* et mettre en relief le défi que représente pour la profession la montée en puissance de ces technologies ;
- Soutenir la nécessité d'une réaction de la profession visant à maîtriser les nouvelles technologies et à saisir les opportunités qu'elles offrent et *engager la réflexion sur la consistance et les modalités possibles de cette réaction*.

Ainsi, la première partie du mémoire sera consacrée à l'étude de l'impact des technologies sur les métiers de l'expert-comptable. On s'intéressera dans un premier chapitre à la manière dont les missions traditionnelles sont remodelées par les tendances technologiques. Le deuxième chapitre traitera des nouvelles missions développées pour répondre aux besoins d'un environnement économique fortement imprégné par les technologies de l'information et de la communication.

La deuxième partie consistera en une réflexion sur l'attitude que la profession devrait adopter face à l'irruption des nouvelles technologies. Dans un premier temps, cette attitude sera abordée sous un angle stratégique. Deux axes stratégiques seront alors développés concernant respectivement les clients et les compétences. Ensuite, nous proposerons des repères pour le développement en pratique de ces axes.

La réflexion sera enrichie par trois entretiens avec un universitaire et deux praticiens dont le Président du Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables de Tunisie. Ces entretiens figurent en annexes à ce mémoire (annexes 1 à 3).

Enfin, en raison de l'importance des progrès que la Tunisie doit encore faire dans le domaine des technologies et de l'étroitesse du marché tunisien des systèmes d'information et de communication, il faut préciser que la valeur de ce travail est avant tout prospective.

**PARTIE PREMIERE : IMPACT DES NOUVELLES
TECHNOLOGIES SUR LES METIERS DE L'EXPERT-
COMPTABLE**

La première partie de ce travail est consacrée à l'étude de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les métiers de l'expert-comptable. Ces derniers seront à cet effet subdivisés en trois familles :

- **les missions d'expertise** : tenue et assistance comptables et généralement toutes les prestations visant la mesure et le reporting des événements concernant l'entreprise
- **les missions d'opinion** : celles qui requièrent un avis professionnel et dans lesquelles l'expert-comptable joue un rôle de garant entre émetteurs et utilisateurs de l'information
- **les missions de conseil** : l'ensemble des prestations portant assistance du client dans l'un des divers domaines de la gestion

Cette étude sera abordée sous les deux angles suivants :

- 1) La manière dont les missions traditionnelles sont remodelées par les tendances technologiques. Cette étude fera l'objet d'un premier chapitre.
- 2) Les nouvelles missions développées pour répondre aux besoins d'un environnement économique de plus en plus dominé par des technologies performantes. Ces missions seront présentées dans un deuxième chapitre.

CHAPITRE PREMIER : REMODELAGE DE L'OFFRE CLASSIQUE

Le premier effet des technologies de l'information et de la communication est la modification de la manière dont les missions traditionnelles sont offertes et conduites. Les missions traditionnelles recouvrent celles qui font appel aux compétences les plus élémentaires des experts-comptables : tenue et assistance comptables, audit des états financiers et conseil en fiscalité et en management. Dans ce chapitre, nous essaierons de présenter les nouvelles technologies appliquées à ces missions. Nous aborderons dans un premier temps le reengineering des missions d'expertise (Section 1), ensuite l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des prestations d'audit (Section 2) et enfin la migration des activités de conseil vers le Web (Section 3).

Section 1 : Reengineering des missions d'expertise

La poursuite des nouvelles sources d'avantage concurrentiel que sont la rapidité, la réactivité et la personnalisation nécessite le passage d'une structure pyramidale rigide à une organisation souple en réseaux (multiples liaisons transversales et informelles) et donc la reconfiguration des connexions entre les activités pour court-circuiter les étapes superflues. C'est la désintermédiation qui peut être définie comme « un processus de suppression des tâches sans valeur ajoutée (par exemple les tâches à coût non justifié pour le client interne ou externe) dans les processus de l'entreprise »¹.

L'imputation et la saisie comptables sont l'exemple type de ces tâches répétitives inutiles pour les process d'affaires. Alors que faut-il en faire ? Trois tendances se dégagent :

- Confier ces tâches à l'informatique. A partir des événements de gestion, les ERP génèrent automatiquement les ventilations comptables en fonction des règles prédéfinies par les utilisateurs.
- Externaliser ces tâches. Les nouveaux modes et techniques de communication permettent d'externaliser à moindre risque et à moindre coût l'imputation et/ ou la saisie comptables.
- On peut garder ces tâches au sein de l'entreprise en réduisant au strict minimum le coût et la perte de temps y relatifs. Cette solution intermédiaire ne permet pas d'écarter l'imputation et la saisie comptables aussi franchement que les deux premières. L'étude sera donc limitée au concept le plus innovant et le plus prometteur : l'ASP.

Dans les paragraphes suivants, nous explorerons ces tendances en mettant l'accent sur leur impact sur les missions de tenue et d'assistance comptables. Nous aborderons respectivement la montée en puissance des ERP (§1), les possibilités offertes par l'extranet (§2) et les promesses du modèle ASP (§3).

§1. La montée en puissance des ERP

L'abréviation ERP désigne Enterprise Resource Planning. L'équivalent en français de cette expression est "progiciel de gestion intégré". Selon le "Petit glossaire de l'échange électronique de données" de Claude CHIARAMONTI¹ : « les ERP constituent une famille de programmes qui intègrent, en un ensemble cohérent, différentes fonctions de gestion informatisée d'une entreprise : gestion des ressources humaines, gestion financière, commerciale, gestion des achats, des ventes, gestion comptable, etc. » Comme leur nom l'indique, les ERP visent la mise en œuvre d'une intégration transversale de l'information au sein de l'entreprise. En effet, « ils sont construits autour d'une base de données (ou plusieurs bases de données étroitement liées) de telle façon que toutes les données concernant l'entreprise soient accessibles et exploitables par les différents modules composant le progiciel »². Souvent, la mise en place d'un ERP est perçue comme le prolongement naturel d'une approche BPR.

Au nombre des modules composant un ERP figure bien évidemment un module comptable qui extrait de la base les données qui le concernent et les interprète pour générer les imputations comptables. Profitant des évolutions successives et rapides connues par les logiciels comptables (saisie semi-automatique, maquettes de saisie pré paramétrées, etc.), les ERP permettent aujourd'hui de générer automatiquement près de 100% des écritures comptables des entreprises qui les choisissent.

L'avènement des ERP repousse le rôle de l'expert-comptable vers les extrémités de la chaîne de traitement de l'information :

En amont : Profitant de ses larges connaissances en comptabilité et en gestion, l'expert-comptable "apprend" à l'ERP les règles de contrôle interne et d'imputation comptable applicables à un événement donné. C'est ce qu'on appelle le paramétrage : un préalable qui conditionne dans une grande mesure la fiabilité du système et surtout l'intégrité des traitements. Les interventions de paramétrage sont sollicitées tant par les sociétés de service informatique qui développent les progiciels que par leurs clients qui ont besoin d'adaptations pour tenir compte de leurs spécificités. Etant donné leur caractère non récurrent et les compétences non exclusivement comptables qu'elles mettent en œuvre, nous classerons ces interventions parmi les missions de conseil (Technology Consulting³).

En aval : La fiabilité et la rapidité du traitement quotidien des données répétitives n'empêche pas les entreprises de faire appel à l'expérience et au jugement professionnel de l'expert-comptable lors du processus d'arrêté des états financiers. Les missions d'assistance et de supervision comptables ne sont pas autant affectées par le contexte actuel que celles de simple tenue.

La mise en place d'un ERP par le client implique des changements importants au niveau de la mission d'assistance comptable. D'abord, l'interconnexion de la base de données comptable avec les bases de gestion facilite énormément la justification et la régularisation des comptes clients, fournisseurs et personnel. Ensuite, la tendance à la dématérialisation des documents et à l'intégration des systèmes d'information bancaires et administratifs à ceux de l'entreprise facilite la justification et la régularisation des comptes banque et placements d'un côté et des comptes État et organismes publics d'un autre côté.

En revanche, la mission d'assistance comptable dans un environnement ERP ne saurait se limiter aux seuls aspects comptables et devrait s'étendre aux aspects liés :

- en particulier à la fiabilité du système d'information et notamment l'efficacité des contrôles informatisés.

¹ Editorialiste de VendrEDI, newsletter gratuite dont l'abonnement peut être souscrit à l'adresse www.xbrl.fr

² D'après Trites, G. Enterprise Resource Planning ; Engine for e Business. Canadian Institute of Chartered Accountants. 2000.

³ Chapitre 2, Section 3, Sous-section 1 ci-après.

- en général au système de contrôle interne y compris les contrôles non informatisés et l'environnement de contrôle étant donné l'impact immédiat des faiblesses de contrôle interne sur la comptabilité.

Grâce à un accès facilité au système d'information (bases de données intégrées incluant les données de gestion, utilisation éventuelle de solutions de communication), l'expert-comptable devrait être en mesure d'effectuer des interventions plus fréquentes et plus ciblées.

§2. Les possibilités offertes par l'extranet

L'universalité des protocoles et la généralisation des infrastructures de communication d'un côté et l'interopérabilité des systèmes d'information d'un autre côté créent une multitude de possibilités de communication qui pourraient aider l'expert-comptable à maintenir son offre de tenue et d'assistance comptables. Nous pensons ici aux réseaux privés étendus de type extranet.

La disponibilité d'une offre extranet de la part de l'expert-comptable encouragerait plusieurs entreprises réticentes à externaliser leurs fonctions comptables. L'essentiel des réticences se fonde sur la perte du contrôle des informations de gestion et une liaison extranet contribuerait à dissiper ces craintes. D'une part, il est plus facile de n'externaliser que quelques aspects de la fonction comptable (justification, établissement des états financiers, etc.) ou carrément quelques modules comptables (comptabilité fournisseurs, immobilisations, etc.). D'autre part, le système d'information peut partiellement rester dans l'entreprise ou celui du cabinet peut être consulté à partir de l'entreprise autant de fois que nécessaire. Cet accès mutuel aux données comptables peut comporter ou non des possibilités de modification, de transfert, etc. Mais en tout état de cause, il ouvre la voie à de nombreuses possibilités.

Grâce à l'extranet, l'expert-comptable exploite l'information à la source, sans avoir à se déplacer. D'ailleurs, il récupère une information partielle qui est généralement à un stade avancé compte tenu d'un volume de travail plus important effectué par le client. Les collaborateurs pourront ainsi optimiser les temps passés sur les missions d'expertise soit en les minimisant (le temps libre dégagé pourra alors être fructifié dans des missions à plus forte valeur ajoutée) soit en les consacrant à l'établissement de livrables personnalisés (tableaux de bord, situations intermédiaires, etc.). L'utilisation de l'extranet aura permis de dégager un surplus de productivité qui peut servir tant à la fidélisation des clients actuels qu'à la recherche de nouveaux clients.

Le fait de "récupérer" des données procède de la technique "Pull" (tirer) qui consiste à réclamer des données à un autre programme ou à un autre ordinateur¹. Le contraire de "Pull" est "Push" (pousser), technique par laquelle les données sont envoyées sans avoir été réclamées. L'application "Push" probablement la plus ancienne et la plus utilisée est le courrier électronique. Les termes "Pull" et "Push" désignent des techniques de communication plutôt que des technologies informatiques complexes. S'ils sont souvent utilisés pour décrire les données envoyées par Internet, ils peuvent également l'être dans un contexte intra ou extranet. Il appartient à l'expert-comptable d'améliorer et d'enrichir la communication avec ses clients par une utilisation optimale de toutes les configurations possibles.

Dans ce cadre, à côté de la technique "Pull" qui gouverne l'accès aux sites Web et aux extranets du cabinet et du client, l'expert-comptable peut proposer à ses clients certaines applications de la technique "Push". Une application simple de cette technique pourrait consister en l'envoi mensuel et systématique de balances comptables ou de modèles de reporting :

- par le cabinet au client pour utilisation interne et/ ou envoi à la société mère si la comptabilité est tenue par l'expert-comptable ;
- par le client au cabinet pour vérification et/ ou compilation si la comptabilité est saisie par le client.

¹ Le WorldWide Web utilise la technique "Pull", une page n'étant fournie que lorsqu'un browser la réclame.

Enfin, il faut souligner que si les missions d'expertise constituent la première utilisation de l'extranet, il n'en demeure pas moins vrai que ce dernier peut également servir :

- les missions d'opinion. Par exemple : accès en temps réel aux états comptables et aux justificatifs extra-comptables disponibles sur le réseau privé du client,
- les missions de conseil. Par exemple : réponse à des consultations urgentes et/ ou confidentielles de certains clients sélectionnés.

§3. Les promesses du modèle ASP

ASP (Application Service Provider) est un acronyme anglo-saxon textuellement traduit par "Fournisseur d'Application Hébergée" (FAH). Il correspond à un modèle de fourniture de service original où le client loue le droit d'usage du logiciel du fournisseur et n'est de ce fait plus propriétaire de l'application, mais uniquement des données. Ce modèle est différent des solutions d'externalisation ou d'infogérance, où le client achète une licence pour être propriétaire du logiciel informatique. Véritable révolution du mode de distribution des applications, l'ASP supprime la frontière entre logiciels et services, et transforme l'informatique d'entreprise en un outil loué et externalisé.

Le logiciel comptable exploité en ASP par l'expert-comptable ou par son client n'est la propriété ni de l'un ni de l'autre ; ce qui, à l'évidence, procure plus de souplesse grâce à la haute disponibilité des serveurs Web et des infrastructures Internet.

Le recours à un ASP permet à la PME de concrétiser le potentiel de compétitivité face aux plus grandes que lui apporte la nouvelle économie. En effet, ce modèle permet à la PME d'accéder à une information fiable en temps réel sans avoir à engager les coûts exorbitants (infrastructure, ressources humaines et maintenance) d'un outil informatique adapté aux exigences de la nouvelle économie. Aujourd'hui, les ERP les plus puissants et les plus connus sont proposés à toutes les entreprises (généralement, des versions PME sont développées) en mode ASP. De plus, le mode ASP réduit considérablement les coûts cachés par rapport à un logiciel acquis puisque le fournisseur est rémunéré par des frais d'accès variables selon le temps d'utilisation.

Pour l'expert-comptable dont le client utilise un logiciel en mode ASP, les avantages sont également multiples :

- Grande souplesse dans la collaboration avec le client. De nombreuses possibilités sont envisageables grâce à l'absence des contraintes de temps et d'espace.
- Accès en temps réel à la comptabilité pour des besoins variés : déclarations fiscales, revue des écritures passées par le client, analyses financières, etc.
- Les interfaces offertes par les ASP permettent même aux non-initiés de tenir une comptabilité sans difficulté. Grâce à la simplicité et à la convivialité de ces interfaces, le temps perdu inutilement dans la correction d'erreurs de manipulation des logiciels se trouve limité au strict minimum. Etc.

Afin de bénéficier de ces avantages, l'expert-comptable est clairement appelé à jouer un rôle de prescripteur du mode ASP. Pour ce faire, il doit lui-même maîtriser le concept grâce notamment à une conscience des difficultés juridiques et techniques que celui-ci pose. A ce jour, en effet, le concept d'ASP demeure associé à plusieurs secteurs de risque. Selon le document "Enjeux, problématique et risques ASP"¹, ces secteurs de risque se rapportent notamment à la propriété et à l'intégrité des données, à la disponibilité et à la pérennité du service ainsi qu'à la sécurité et à la confidentialité.

Les logiciels comptables ne constituent pas la seule application du modèle ASP. Au delà du logiciel de comptabilité, l'expert-comptable peut prescrire une variété d'outils de gestion : Gestion de la Relation Client, Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement, Outils de planning et d'analyse financiers, Bases de données fiscales, etc. L'expert-comptable pourrait lui-même jouer le rôle d'ASP en permettant à ses clients d'utiliser quelques applications ou logiciels internes au cabinet.

¹ CSOECF – EDIFICAS. Enjeux, problématique et risques ASP. Version 1.0. Juillet 2001.

Section 2 : Amélioration de l'efficience et de l'efficacité des prestations d'audit

Face aux exigences grandissantes des investisseurs, des dirigeants et de l'ensemble des décideurs, l'entreprise est astreinte à produire une information toujours plus actuelle et plus fiable. A l'évidence, l'auditeur ne peut pas échapper à cette pression. Il ne peut pas se permettre de retarder la publication des informations financières auditées car sa réputation de professionnel compétent et efficace risquerait d'en pâtir.

Dans ce contexte, l'auditeur se doit d'adapter ses méthodes de travail afin de tenir des délais compétitifs. Il doit comprendre les systèmes d'information des clients et mettre en œuvre des outils performants afin d'exécuter ses diligences plus rapidement et plus efficacement. En l'occurrence, il doit assimiler et maîtriser les techniques d'audit assisté par ordinateur (CAATs : Computer Assisted Audit Techniques). Dans les deux paragraphes suivants, nous étudierons respectivement les dossiers de travail électroniques (§1) et les logiciels d'audit (§2).

§1. Les dossiers de travail électroniques¹

Le dossier de travail électronique est, comme son nom l'indique, l'équivalent électronique du dossier de travail manuel. Il s'agit donc d'un ensemble de fichiers informatiques matérialisant les diligences effectuées par l'auditeur au cours de sa mission : collecte d'informations, contrôles automatisés réalisés par l'ordinateur, mémorandums de suivi, comptes rendus, notes de synthèse, etc. La structure, les procédures de mise à jour et de centralisation et la responsabilité du dossier de travail électronique sont arrêtées dans le cadre d'un modèle spécifique à chaque cabinet. C'est ainsi que la plupart des modèles performants de dossiers de travail électroniques sont développés par et pour les réseaux internationaux de cabinets d'audit. Par exemple, on peut citer AWS (Auditor's Workstation) développé pour les membres du réseau ERNST & YOUNG.

L'objectif premier du dossier de travail électronique est de satisfaire de manière plus efficiente aux normes professionnelles grâce à une amélioration de la productivité des collaborateurs. D'un côté, la conception d'un modèle informatisé de dossier de travail rendrait obligatoire le respect par les collaborateurs des procédures propres au cabinet. D'un autre côté, le dossier de travail électronique offre au réviseur un environnement de travail convivial, des feuilles de calcul automatisées et parfois des guides d'entretien.

La retranscription des dossiers de travail de l'auditeur sous forme électronique amènerait les adaptations et améliorations suivantes :

A – Au niveau du dossier permanent

Les données recueillies sont exploitées à trois niveaux :

- La base de données clients : Elle comprend toutes les informations utiles sur le client : renseignements généraux, informations sociales, fiscales, juridiques,...etc. Elle est utilisée par toutes les applications informatiques du cabinet y compris le logiciel d'audit.
- Les feuilles de travail permanentes : Il s'agit des feuilles servant à la collecte des informations conservées d'année en année (fiches de suivi des assemblées générales des actionnaires, feuilles de description et de suivi des contrats liant l'entreprise à des tiers, etc.). Les renseignements contenus dans ces feuilles sont ensuite repris automatiquement dans le dossier annuel en vue notamment du contrôle de l'évaluation des charges constatées d'avance ou des charges à payer.
- Les logiciels associés : Des modules d'aide à la révision des comptes font généralement partie intégrante du dossier permanent électronique. On peut citer à titre d'exemples les modules gestion des immobilisations, suivi des contrats de crédit-bail, suivi des emprunts à

¹ Ce paragraphe et le paragraphe suivant s'inspirent en partie du mémoire de Iskander MARRAKCHI. L'audit des comptes au vue de l'évolution des technologies de l'informatique. Juin 1999.

moyen et long termes,...etc. Ces modules annexes sont le plus souvent liés au dossier annuel afin d'être utilisés dans le contrôle des comptes.

B – Au niveau du dossier annuel

Comme son alter ego en papier, le dossier annuel (ou dossier de l'exercice) électronique sert à matérialiser toutes les diligences accomplies par l'auditeur et son équipe tout au long du processus de révision des comptes. Pour un examen précis des apports de l'informatique, nous analyserons successivement le dossier général (ou dossier de synthèse) et le dossier de contrôle.

Le dossier général

Ce dossier permet à l'auditeur de suivre le déroulement de la mission avant l'émission de son rapport. Les apports de l'informatique sont illustrés par les deux exemples suivants :

- Au niveau de la note de synthèse, le superviseur a la possibilité d'ajouter ses commentaires et remarques en cours de route sans attendre la réunion avec le réviseur chargé du dossier. Par ailleurs, la note de synthèse est automatiquement alimentée par les points en suspens, commentaires et conclusions concernant chaque groupe de comptes.
- Au niveau du planning d'intervention, la version électronique présente l'avantage d'être modifiable en cours de route et transposable d'un exercice sur l'autre. Mais l'informatisation de ce document ne donne son plein résultat que lorsque le système d'information permet de consolider tous les plannings à l'échelle du cabinet et de confronter planification et réalisation. L'utilisation d'un outil de Workflow devrait favoriser ces fonctionnalités.

Le dossier de contrôle

C'est la partie du dossier qui retire le plus d'intérêt de l'informatisation du fait du nombre important de calculs, de contrôles et d'informations nécessaires à ces travaux. Vu le nombre important d'applications possibles, nous prendrons les deux exemples suivants :

- Les feuilles récapitulatives : Ces feuilles recensent les soldes des comptes composant un poste des états financiers avec comparaison de ces soldes avec ceux de l'exercice précédent et ceux avant audit. L'apport de l'informatique est ici incontestable. En effet, le solde des comptes évolue au fur et à mesure de l'audit et l'utilisateur a la possibilité d'en consulter le détail à chaque instant.
- Les programmes de travail : Ils définissent tous les contrôles à effectuer au cours du processus de contrôle des comptes. L'informatisation des programmes de travail permet une adaptation automatique à la mission concernée. Par exemple, si l'entreprise en question ne possède pas de valeurs mobilières, il est inutile de proposer au réviseur les contrôles liés à ce poste. L'utilisateur, en disposant des seuls contrôles utiles est ainsi plus efficace. Il serait également possible de créer ou modifier des programmes de travail standard pour les adapter aux exigences du cabinet ou pour concevoir de nouvelles bibliothèques spécifiques à certaines branches d'activité.

Souvent, les dossiers de travail électroniques sont intégrés aux logiciels d'audit (assisté par ordinateur). Dans ce contexte, ces dossiers sont bâtis de manière semblable et utilisent des outils similaires. Ils tirent également de nombreux avantages des possibilités offertes par Windows et Office de Microsoft. Les éditeurs de logiciels d'audit offrent avec leurs logiciels des dossiers de travail standard que chaque auditeur peut personnaliser selon ses besoins. Enfin, certains éditeurs proposent des modules complémentaires de dossier d'audit pour certaines missions spéciales (diligences spécifiques) ou pour certains secteurs d'activité.

§2. Les logiciels d'audit

Le recours à un logiciel d'audit permet d'alléger une partie importante de l'intervention de l'auditeur ; celle relative à la conception de la stratégie d'audit et des programmes de travail.

L'idée des logiciels d'audit est née de deux constatations contradictoires. D'un côté, il est nécessaire de concevoir des programmes de travail spécifiques et adaptés à chaque mission. D'un autre côté, ces programmes dépendent d'environnements souvent similaires et ne peuvent – pour la plupart – échapper à une liste de tests standard.

Dans ce cadre, il est nécessaire que l'auditeur définisse la configuration dans laquelle le programme doit être exécuté ainsi que les fichiers concernés. Moyennant la saisie d'informations relatives à ses besoins (risque d'audit par exemple), à l'environnement de contrôle et à son évaluation du contrôle interne, l'auditeur extrait des bases de données contenues dans le logiciel un programme de travail adapté à sa mission.

Par ailleurs, les logiciels d'audit sont destinés à faciliter la sélection d'échantillons, les calculs, compilations et autres traitements informatiques complexes requis lors des différentes interventions et notamment pour les procédures d'examen analytique. Ainsi, la plupart des logiciels d'audit intègrent les fonctionnalités suivantes :

- extraction d'enregistrements selon un ou plusieurs critères ;
- tri et indexation d'un fichier selon un ou plusieurs critères ;
- détection de bris de séquence ou de clés en double ;
- échantillonnage systématique ou aléatoire, par attributs et par unités monétaires ;
- synthèse des résultats des requêtes : rapports, diagrammes, etc.
- création de répertoires, sauvegarde et restauration de fichiers, etc.

Le logiciel devrait être capable de reconnaître les codifications informatiques les plus usuelles. Il serait en effet intéressant de pouvoir exporter les résultats de certaines requêtes vers un tableur.

Parmi les logiciels d'audit les plus connus, on peut citer ACL et IDEA.

Section 3 : Migration des activités de conseil vers le Web

Grâce à Internet, l'offre conseil des cabinets d'expertise comptable bénéficie d'un "champ de couverture" autrement plus étendu qu'auparavant.

Par le passé, cette offre n'avait que très peu de chance de provoquer une demande de la part du client si celui-ci n'était pas en présence d'un besoin urgent tel qu'une défaillance organisationnelle grave. Aujourd'hui, les techniques suggestives de publication des sites Web (outils multimédia, animations, liens) et les nouveaux modes de communication (notamment la technique "Push"¹) rendent cette offre effective. Si cela est valable pour l'expert-comptable, il l'est également pour son client capable désormais de traiter les problèmes à la source et d'éviter la gestion des urgences.

La variété des modes de communication existant sur Internet génère autant de possibilités pour l'expert-comptable de faire du conseil. Ainsi, plusieurs modèles de conseil en ligne présentant plus ou moins de similitude avec les modèles d'affaires traditionnels sont en train de prendre forme². Après avoir décrit ces modèles (§1), nous procéderons à un exposé des opportunités de faire du conseil via le Web : procédures de télédéclaration (§2), externalisation des tâches administratives (§3), mise à disposition de bases documentaires internes (§4) et formation continue et enseignement sur le Web (§5).

¹ Paragraphe 2 ; Section 1 ci-dessus (page 10).

² Les développements ci-après s'inspirent de (H. JOUABER. "Les nouveaux Business Models", Congrès de l'O.E.C.T. Octobre 2002.) et de (Thomas A. JESWALD. Internet-Based Business Models and the Practice of I-O Psychology. Society for Industrial and Organizational Psychology. Octobre 2000.)

§1. Les modèles de conseil en ligne

A la faveur des diverses possibilités de publication et de communication offertes par le Web, les modèles d'affaires en ligne ne cessent de se proliférer. Nous étudierons ci-après les principaux modèles de conseil en ligne :

1.1. Les sites marchands

Ces sites proposent un échange B to B ou B to C entre un vendeur et plusieurs acheteurs moyennant des prix clairement affichés. A première vue, ce modèle peut sembler très peu adapté à des services professionnels. Son utilisation peut néanmoins s'avérer bénéfique s'il est combiné à une structure physique de support chargée des aspects personnalisation, assistance administrative et suivi. D'un autre côté, la clientèle cible doit être clairement identifiée et ne doit différer de la clientèle traditionnelle que par le supplément d'audience apporté par le Web. Enfin, ce modèle n'est valable que pour certains produits de conseil assez standard : livres, revues, études, recueils, bases de données, etc.

1.2. Les e-marketplaces

Un site de type e-marketplace agit comme un intermédiaire entre des fournisseurs sélectionnés (en l'occurrence des experts-comptables ou des cabinets de conseil) et leurs clients potentiels. Il permet à ceux-ci de formuler des consultations ou de poser des questions relatives aux sujets qui les intéressent, fait correspondre la demande et l'offre et propose un support : réponses proposées, profil ou CV du consultant, offre de prix, délais de réponse, etc. Les revenus de ces sites se composent de commissions prélevées sur le chiffre d'affaires qu'ils permettent de réaliser et/ ou de revenus publicitaires.

1.3. Les sites expert

Ces sites proposent une information de sources très fiables et des connaissances pointues et de très bonne qualité. Ces données sont offertes via des forums de discussion professionnels, des workshops ou des conférences en ligne. Payants ou gratuits, ces services permettent de vendre des prestations de conseil hautement personnalisées par téléphone, par courrier ou par Internet. Par exemple, un client peut demander un entretien confidentiel avec un expert de son choix dans le domaine qu'il précise. Les services proposés par les sites de type expert sont rémunérés par des frais d'abonnement (fixes) et/ ou des redevances variables (metered usage), généralement à la minute.

1.4. Les portails spécialisés

Ces sites visent une audience ciblée (ou communauté), créent de nouveaux moyens de communication, agrègent du contenu (accès gratuit ou payant) et offrent une large palette de services aux clients potentiels. Les portails spécialisés aspirent à remplacer les portails généralistes (tels que Yahoo ou Voilà) en tant que page d'accueil de la population cible sur Internet. En effet, les sites de cette catégorie traitent quasiment de tous les aspects liés à l'exercice professionnel grâce à des outils tels que les forums de discussion, les newsletters, les opportunités de recherche, les bases de données partagées. L'accès à ces ressources peut être gratuit ou payant. Les éventuels déficits occasionnés par ces services peuvent être comblés soit par des revenus publicitaires soit par des frais d'abonnement.

1.5. Autres modèles

Sur Internet, de nouveaux "Business Models" sont imaginés chaque jour. Certains principes directeurs sont toutefois communs à tout modèle développé sur le Net¹ :

- Ne pas vendre un service, mais une expérience client : valeur ajoutée, satisfaction, utilité, etc.
- Rassembler les acteurs et les transactions sur un même réseau : Business Integration.

¹ D'après H. JOUABER. "Les nouveaux Business Models", Congrès de l'O.E.C.T. Octobre 2002.

- Tirer parti des changements qui interviennent dans son environnement économique de manière continue et surtout plus rapidement que les autres acteurs : l'entreprise réactive.

Enfin, il faut noter que le portail spécialisé demeure le modèle de conseil en ligne le plus répandu. Constituant le modèle le plus global, il peut intégrer d'autres modèles : sites marchands, experts, de type e-marketplace, etc. L'exemple de profiscal.com, un portail spécialisé en fiscalité destiné au marché tunisien, est édifiant à ce sujet. Outre les newsletters, les forums et les bases de données partagées qui sont des outils par excellence du portail, ce site propose des bases de données à abonnement, des consultations personnalisées, des prestations d'encadrement académique ou professionnel ainsi que la possibilité de commander en ligne des ouvrages traitant des diverses branches de la fiscalité.

§2. Les procédures de télédéclaration

La dématérialisation des déclarations fiscales permet la mise en place de procédures de télédéclaration basées sur les standards de l'EDI ou même sur des formats moins propriétaires issus des technologies Internet. En Tunisie, la loi des Finances pour la gestion 2001 a prévu dans son article 57 que le contribuable peut souscrire et déposer ses déclarations fiscales, acquitter l'impôt et les pénalités y afférentes et échanger les données et documents utilisés pour l'établissement de l'impôt ou destinés à l'administration fiscale ou aux services du recouvrement de l'impôt *par des moyens électroniques fiables*. Depuis avril 2002, le centre informatique du Ministère des Finances mène la phase expérimentale pilote du site de télédéclaration e-tasrih¹ qui offre à un échantillon représentatif de contribuables les services suivants :

- Prise en charge des éléments de la déclaration ;
- Liquidation automatique assistée des impôts et taxes ;
- Règlement des montants dus par télé-paiement (ordres de prélèvement) ;
- Edition de formulaires ;
- Suivi par le contribuable adhérent des paiements effectués.

Tous ces services sont accessibles dans un environnement sécurisé. Ainsi, pour assurer l'intégrité, la confidentialité et la non répudiation des données, le site utilise un système de cryptage basé sur l'acquisition de certificats électroniques. Au cours de la phase expérimentale, ces certificats sont à acquérir auprès de l'ANCE (Agence Nationale de Certification Electronique).

Les procédures de télédéclaration sont destinées à faciliter l'accomplissement par les contribuables de leurs obligations fiscales. Leur succès passe par une implication accrue de professionnels capables de mobiliser un grand nombre de contribuables : avocats, conseils fiscaux, bureaux d'encadrement et d'assistance fiscaux², et surtout les comptables agréés et les experts-comptables. Ces professionnels devraient être en mesure de faire bénéficier leurs clients de la rapidité et de la souplesse des procédures de télédéclaration.

En France, l'Ordre des Experts-Comptables a lancé jedeclare.com, un portail déclaratif destiné à « apporter aux cabinets un service attendu en leur permettant d'intégrer la télétransmission, sans investissement, à un coût d'exploitation modeste et dans une ergonomie facilitée. »³ La transmission des déclarations est faite dans un environnement entièrement sécurisé. Cette offre est complétée par la mise à la disposition des adhérents d'un service de suivi des messages (un message peut regrouper plusieurs télédéclarations) et des télédéclarations. Il est du ressort de la profession comptable tunisienne d'exprimer, au nom de ses clients, une forte demande de

¹ Adresse Web provisoire : www.cimpftest.nat.tn. Adresse prévue (non encore opérationnelle à fin avril 2003) : www.teledeclaration.finances.gov.tn.

² Institués par la loi des finances pour la gestion 2001.

³ D'après le rapport annuel (2001) du Conseil Supérieur de l'OEC.

simplification des relations avec l'administration. Ainsi faisant, elle conforte sa place de choix dans l'économie et son image de marque auprès des contribuables.

L'accentuation de la dématérialisation des déclarations est un enjeu stratégique pour les experts-comptables. D'un côté, les cabinets ne pourront plus se soustraire à un système global normalisé permettant de véhiculer les données sans rupture de la chaîne numérique. D'un autre côté, en assumant son rôle dans la relation de ses clients avec l'administration, l'expert-comptable préserve sa position concurrentielle et se donne le moyen d'accroître sa productivité dans les missions traditionnelles et celles d'externalisation des tâches administratives.

§3. L'externalisation des tâches administratives

Dans la nouvelle économie, chaque entreprise cherche à repousser hors de ses limites les petites tâches répétitives sans valeur ajoutée. Cette situation offre de larges possibilités de service aux prestataires qui sauront se doter des moyens techniques et humains adéquats dont les cabinets d'expertise comptable.

En effet, ceux-ci pourront proposer une multitude de services d'externalisation de tâches administratives surtout s'ils sont en mesure de communiquer avec leurs clients via des connexions privées et sécurisées de type extranet. Les configurations possibles sont décuplées par l'utilisation d'applications en mode ASP. Parmi les tâches administratives qui pourraient être externalisées, on peut citer la préparation des déclarations fiscales et sociales, l'ordonnancement de la paie, le suivi des présences, la gestion de trésorerie, le suivi des conditions de banque, etc.

§4. Mise à disposition de bases documentaires internes

Sur son site Web ou via des liaisons sécurisées de type extranet, le cabinet d'expertise comptable peut mettre à la disposition des internautes et des clients ses bases documentaires internes. Grâce à des outils nouveaux tels que les browsers et les fichiers .pdf, les informations mises en ligne peuvent être hétérogènes et non structurées : textes sous diverses formes, présentations et vidéos, images, etc. Toutefois, l'accessibilité et la pertinence du service proposé passent par l'organisation des données en catégories ou sous-répertoires et surtout par la mise en œuvre de moteurs de recherche. Comparables respectivement à la table des matières et à l'index d'un livre, ces outils permettent de faire des recherches rapides et ciblées ; d'où une augmentation certaine de la valeur ajoutée perçue par les utilisateurs.

En fonction du modèle d'affaires choisi, le service peut être gratuit ou payant. Dans ce dernier cas, la rémunération peut être fixe (frais d'abonnement) ou variable. A titre d'exemple, le site [profiscal.com](http://www.procomptable.com/) propose à la fois :

- des bases accessibles gratuitement : notes communes (jusqu'au 31 décembre 2002), texte des principaux codes de la fiscalité tunisienne, cours et papiers de recherche en fiscalité à l'usage des étudiants de l'enseignement supérieur, etc.
- des bases accessibles par abonnement : prises de position administratives jusqu'au 31 décembre 2002 ; et depuis cette date toute la base DB-Profiscal (y compris les notes communes).

§5. Formation continue et enseignement sur le Web

Dans une société de l'information où l'apprentissage tout au long de la vie est de rigueur, les experts-comptables ont un rôle très important à jouer. A travers leurs sites, ils peuvent en effet offrir des prestations variées de formation professionnelle et académique. Ces sites pourraient viser en premier lieu la préparation aux examens de comptabilité (notamment la Révision et l'Expertise Comptables pour le cas de la Tunisie). Un important travail d'élaboration des contenus pédagogiques est toutefois nécessaire. A cet effet, le partenariat avec des maisons d'édition et des sociétés de service informatique pourrait être d'un apport considérable. Des appels à contribution peuvent également être lancés auprès des professeurs et des étudiants.

Dans le domaine de l'enseignement et de la formation, les contenus et les médias sont très variés et peuvent donner lieu à un très grand nombre de combinaisons. Pour ce qui est des contenus, il peut s'agir de cours, d'exercices, de corrigés, d'annales d'examens, d'études de cas, de tests d'évaluation, de supports de formation, de bibliothèque etc. Concernant les médias, ils diffèrent selon que l'action de formation est délivrée en mode synchrone ou asynchrone, selon qu'elle est interactive ou non, standard ou personnalisée, collective ou privée, etc. Parmi les médias les plus utilisés en matière d'enseignement et de formation sur le Web, on peut citer : le texte sous ses divers formats, les images, les clips vidéo, les présentations animées ou Webcasts, les FAQ, les téléconférences, les salles de classe virtuelles, etc. Par exemple, ce dernier mode de livraison de contenu est le plus élaboré ; il est synchrone, interactif, personnalisé et hautement convivial. Il permet de rompre l'isolement, un des écueils de la formation à distance, et de retrouver les avantages d'une dynamique de groupe.

Sur un plan pratique et en Tunisie, les sites profiscal.com et procomptable.com proposent entre autres :

- en accès gratuit : des cours, des exercices (énoncés et corrigés), des mémoires et des papiers de recherche pour tous les niveaux de l'enseignement supérieur ;
- en accès payant : des prestations d'encadrement pédagogique et de formation en ligne ou combinée (préparation en ligne aux séminaires présentiels).

Sur le plan international, les grands cabinets de conseil concentrent actuellement leur offre e-Learning autour de la formation aux ERP comme service accessoire à leur offre d'intégrateurs de projets ERP. Ce choix fait suite au développement de l'offre ASP par les principaux éditeurs de ce secteur. Par ailleurs, ces cabinets offrent aux entreprises des services globaux de conseil en matières de formation et de gestion du capital humain et intellectuel. Parmi ces services, l'élaboration de stratégies e-Learning et de formation à distance, l'élaboration de contenus et la mise en place d'outils collaboratifs et de groupware occupent une place de choix.

CHAPITRE DEUXIEME : LES NOUVELLES MISSIONS

Le premier chapitre a décrit la manière dont la profession utilise ou peut utiliser les tendances technologiques dans ses missions classiques. Au delà de cette attitude consommatrice, la profession s'efforce également de produire. Ce deuxième chapitre sera consacré aux efforts visant la création de nouveaux services.

Par nouveaux services, nous désignons ceux qui mettent en œuvre des compétences nouvelles.

Ce chapitre traitera respectivement les nouvelles missions d'expertise (Section 1), d'opinion (Section 2) et de conseil (Section 3).

Section 1 : Les nouvelles missions d'expertise

Au delà des bouleversements que connaît le processus d'élaboration des états financiers, la pertinence même de ces états et des principes comptables qui les sous-tendent est aujourd'hui mise en cause. Les modifications apportées par la nouvelle économie aux modèles et process d'affaires sont à l'origine de cette mise en cause. Nous rapportons ci-après quelques exemples de ces modifications énumérés par Alles, Kogan, et Vasarhelyi dans l'article "Accounting in 2015" (The CPA Journal. Novembre 2000) :

- Plusieurs entreprises se limitent à la fonction recherche et développement et sous-traitent production et distribution.
- La détention de stocks par l'entreprise n'est pas nécessaire si sa fonction gestion des approvisionnements est performante.
- Le capital intellectuel est une source fondamentale de la valeur boursière d'une firme. Cette source est ignorée ou négligée par les méthodes d'évaluation traditionnelles.

Les axes d'amélioration des états financiers actuels portent essentiellement sur le développement de critères non financiers de mesure de performance (Sous-section 1) et de critères de gestion et de mesure du capital intellectuel et des autres actifs immatériels (Sous-section 2).

Sous-Section 1 : Développement de critères non financiers de mesure de performance

Dans cette sous-section, nous discuterons respectivement de la portée et de l'utilité de ces critères (§1), des principaux efforts de recherche qu'ils suscitent (§2) et des opportunités de services professionnels offertes par ces critères (§3).

§1. Portée et utilité de ces critères

La période d'euphorie boursière de la fin des années 1990 et les sévères corrections à la baisse qui lui ont succédé ont révélé entre autres problèmes un manque au niveau des informations disponibles sur la performance d'ensemble des sociétés cotées. Même appuyés de notes annexes, les états financiers traditionnels ne suffisent plus à expliquer la valeur attribuée par le marché à une société donnée. En effet, les investisseurs ont pris conscience que des facteurs clés de succès (ou d'échec) qui ne sauraient répondre à la définition d'un actif (ou d'un passif) entrent dans la composition de la valeur boursière.

A titre d'exemple, l'information sur la satisfaction et le moral des employés – un facteur qui conditionne la performance de toute entreprise – a souvent influencé les cours boursiers. Dans un monde parfait, une telle information ferait partie du reporting d'affaires (Business Reporting) donné en dehors des états financiers ; vraisemblablement dans le rapport annuel. Mais au delà du simple débat sur la disponibilité et la fréquence de l'information, quelle pourrait être la meilleure mesure de la satisfaction des employés ? Comment cette information pourra-t-elle être collectée et actualisée ? etc. L'ensemble de ces questions et celles qui pourraient en découler forme le débat récent sur les mesures non financières de la performance organisationnelle.

Les états financiers peuvent en effet être avantageusement complétés par la publication volontaire d'informations supplémentaires et notamment celles à caractère non financier. Le cadre conceptuel de la comptabilité, notamment dans son paragraphe 83, encourage de tels efforts de publication qui créeraient un cadre permettant une évaluation plus complète de la performance d'ensemble et des perspectives d'avenir de l'entreprise. Outre les informations financières et non financières à valeur prospective (comptes prévisionnels et autres), le cadre conceptuel insiste sur les informations ayant trait à la gestion des ressources humaines, à la gestion environnementale et aux choix technologiques.

Il est clair qu'un tel enrichissement de l'information sur la marche des affaires sociales profitera non seulement aux investisseurs, mais aussi et avant tout aux dirigeants de l'entreprise. Leur capacité à prendre à temps les décisions cruciales augmentera du fait de la disponibilité d'informations qualitatives sur les facteurs clés de succès qui sous-tendent les chiffres figurant dans les états financiers et qui permettent, mieux que ceux-ci, d'anticiper l'évolution future des performances de l'entreprise. En effet, la faiblesse de leur valeur prospective constitue l'un des principaux griefs adressés aux états financiers actuels.

§2. Les principaux efforts de recherche

Plusieurs travaux de recherche portant sur le thème de la mesure de performance ont été conduits par des organisations comptables nord-américaines et internationales. Mais les travaux les plus importants à nos yeux sont ceux parrainés par le FASB et l'ICCA.

Dans le cadre d'un projet désigné "Business Reporting Research Project", le FASB a publié trois rapports portant respectivement sur 1) la diffusion électronique d'informations relevant du Business Reporting, 2) l'amélioration du business Reporting : comment encourager les divulgations volontaires et 3) la comparaison des exigences d'information SEC et GAAP. Parmi ces rapports, le second, publié en janvier 2001 souligne l'insuffisance du modèle de reporting actuel et les possibilités de l'étendre notamment aux indicateurs non financiers.

Le FASB a également publié en avril 2001 un rapport spécial intitulé "Business and financial reporting, challenges from the new economy". Ce rapport a tenté de cerner l'impact de la nouvelle économie sur le modèle de reporting traditionnel en considérant trois axes de recherche : 1) l'information prospective concernant notamment les cash-flows futurs, 2) la mesure et la présentation d'informations non financières caractérisant les facteurs clés de succès et 3) la prise en compte et l'évaluation des actifs incorporels dans le bilan.

Par ailleurs, l'ICCA a lancé, depuis 1996, l'Initiative liée aux Mesures de la Performance au Canada (IMPC). Ce projet résulte d'une recommandation du rapport final sur la vision de la profession appelant à un leadership des comptables agréés dans le domaine de la mesure de la performance organisationnelle. Selon son directeur, Jim GOODFELLOW, cette initiative a pour objectif d'aider les comptables agréés à étendre leurs services au delà du reporting financier pour s'adresser à un éventail plus large de besoins liés à la mesure et le reporting sur la performance. Dans la page Web de présentation de l'IMPC¹, son directeur appelle les comptables agréés et leurs clients à participer au développement d'instruments et de bonnes pratiques (best practices) s'adressant à chaque domaine "nouveau" de reporting.

Aujourd'hui, l'IMPC se veut un centre pour la promotion d'approches globales de mesure de performance dans les secteurs privé et public.

Enfin, à côté de ces travaux purement académiques, d'autres initiatives se sont distinguées en traitant le problème de la mesure de performance sous un angle professionnel. Nous nous intéresserons ci-après aux travaux menés par l'AICPA et l'ICCA d'un côté et par PricewaterhouseCoopers d'un autre côté.

§3. Les opportunités de services professionnels

Nous entrons dans une ère où l'information devient abondante et accessible, à tel point qu'identifier l'information pertinente est un rôle primordial pour lequel la profession a un savoir-faire qu'elle doit exercer mais dans des domaines plus larges que les données financières traditionnelles. En effet, l'information financière, même adaptée à la gestion, n'est plus suffisante pour traduire la performance et la valeur d'une entreprise. D'autres informations sont nécessaires et devraient faire partie du reporting élargi de l'entreprise. Par exemple :

- la qualité des ressources humaines,
- le bien-être des employés,
- la gestion du capital savoir de l'entreprise,
- le potentiel de la recherche et développement et la capacité d'innovation,
- la qualité de la production,
- la qualité du portefeuille clients,
- la satisfaction des clients,
- la qualité des partenariats avec les fournisseurs et les clients,
- la création de valeur pour les actionnaires,
- des données relatives à l'environnement, etc.

¹ cpri.matrixlinks.ca/CPRIOverview.html.

Le comptable sait mesurer. A lui d'adapter ses instruments pour mesurer des informations non financières et élaborer des reportings et tableaux de bord élargis et correspondant à l'attente des décideurs ; gestionnaires et investisseurs.

Dans ce cadre, l'AICPA et l'ICCA ont développé conjointement un nouveau service appelé "Performance View". Selon le site de l'ICCA, ce service est un processus d'identification des facteurs clés de succès donnant lieu à des mesures que l'on peut suivre au fil du temps afin d'évaluer les progrès accomplis en vue de l'atteinte d'objectifs spécifiques liés à la vision de l'entité.

Sur un plan méthodologique, le praticien devra d'abord évaluer si le système de mesure de performance d'une entité s'appuie sur des indicateurs pertinents et fiables pour déterminer dans quelle mesure l'entité atteint ses objectifs et/ ou comment sa performance se compare à celle de ses concurrents. Une fois les mesures pertinentes déterminées, le praticien devra proposer à son client une procédure de suivi et d'actualisation de chaque mesure de performance. Dans ce cadre, l'AICPA et l'ICCA proposent à leurs membres un logiciel nommé CPA/CA Views destiné à leur faciliter la communication, la présentation et le suivi des mesures de performance.

Par ailleurs, la firme internationale PricewaterhouseCoopers s'est intéressée à la mesure de performance dans le cadre de la proposition d'un nouveau modèle de reporting : ValueReporting. Selon ses concepteurs, ce modèle est destiné à colmater le gap constaté entre les pratiques actuelles en matière de reporting et les besoins des marchés financiers. Ce gap serait responsable d'une situation préoccupante caractérisée par la prééminence des échos et des communiqués de presse, le raccourcissement des horizons d'investissement et la volatilité croissante des cours. PricewaterhouseCoopers soutient que l'adoption du modèle de reporting élargi ValueReporting permettra entre autres avantages :

- de promouvoir la crédibilité de la direction,
- de stimuler les investissements à moyen et long termes,
- de susciter un plus grand intérêt de la part des analystes financiers,
- de relancer les cours des actions.

Le modèle de reporting proposé s'articule autour de quatre axes :

- le marché ;
- la stratégie ;
- la gestion tactique ou la mise en œuvre de la stratégie (c'est dans cette partie que les états financiers seraient présentés) ;
- la plate-forme de valeur (Value Platform) :

La plate-forme de valeur devrait renseigner sur les éléments qui sous-tendent la valeur et la performance future de l'entreprise ; à savoir les facteurs clés de succès. Les exemples donnés par les concepteurs de ValueReporting sont : les ressources humaines, les clients, les marques et la réputation.

Sous-Section 2 : Développement de critères de gestion et de mesure du capital intellectuel et des autres actifs immatériels

Dans cette sous-section, nous discuterons respectivement du contexte et de la problématique de ces critères (§1), de la position des normes comptables en vigueur (§2) et des opportunités de services professionnels offertes par ces critères (§3).

§1. Contexte et problématique

Le capital intellectuel est tout aussi essentiel pour la nouvelle économie axée sur le savoir que ne l'étaient les ressources financières et les biens corporels pour l'économie "traditionnelle" axée sur la fabrication. Au niveau de l'entreprise, l'innovation a pris la place de la production massive en tant que première source d'avantage concurrentiel. Face à l'insoutenable concurrence mondiale induite par la déréglementation et le développement des technologies de l'information et de la communication, l'entreprise du 21^{ème} siècle doit innover pour survivre. Mais le développement de l'innovation au sein de l'entreprise requiert un investissement considérable dans l'immatériel : recherche et développement, stratégies de communication, formation, etc.

Or, à l'inverse des ressources matérielles, les biens incorporels ne sont généralement pas pris en compte dans le bilan. On leur attribue la différence entre les valeurs boursière et comptable de l'entreprise. Par son manque de précision, cette approche favorise la volatilité des cours boursiers. Mais, peut-on être sûr que la valeur obtenue par capitalisation des biens incorporels sera plus précise que les mesures actuelles de la valeur de l'entreprise ? La réponse est loin d'être évidente surtout que la difficulté inhérente à la mesure des éléments incorporels est parmi les causes principales de leur non prise en compte à l'actif du bilan.

Doit-on capitaliser les éléments incorporels créés au sein de l'entreprise ? Au delà du problème purement comptable, comment informer le marché sur le patrimoine intellectuel et la capacité d'innovation de la firme ? Quels sont les meilleurs indicateurs de ce patrimoine et de cette capacité ? Comment mesurer et rendre compte de ces indicateurs ?...Autant de questions auxquelles une littérature abondante essaie aujourd'hui d'apporter des réponses.

§2. La position des normes comptables en vigueur

L'importance accrue des biens incorporels est l'une des principales caractéristiques de la nouvelle économie. Pourtant, et à quelques exceptions près, les normes comptables en vigueur s'accordent pour ne prendre en compte les immobilisations incorporelles que lorsqu'elles sont acquises auprès de tiers. La norme comptable tunisienne relative aux immobilisations incorporelles NCT 06 prévoit concernant les éléments développés en interne la prise en compte à l'actif du bilan uniquement pour les logiciels et les dépenses de recherche et développement aboutissant au dépôt d'un brevet, d'une marque ou d'un droit similaire protégé par la réglementation en vigueur.

Le rapport publié par le FASB en avril 2001 intitulé "Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy" consacre son 4^{ème} chapitre à l'étude des obstacles d'ordre conceptuel et pratique à la mesure et la prise en compte des immobilisations incorporelles créées au sein de l'entreprise. Ce chapitre focalise sur trois normes traitant les immobilisations incorporelles : la FASB 2 traitant les dépenses de recherche et développement, la FASB 86 traitant les dépenses de développement de logiciels et l'IAS 38 Immobilisations incorporelles. Procédant à une analyse critique de ces normes par rapport aux cadres conceptuels du FASB et de l'IASB (ex IASC), les auteurs du rapport tirent les principales conclusions ci-après :

- Aucun fondement conceptuel dans la définition d'un actif ne justifie l'application de règles de prise en compte différentes aux biens incorporels acquis à l'extérieur de l'entreprise et aux mêmes biens créés au sein de l'entreprise (à condition que ces derniers obéissent au critère de la mesure fiable).
- Le contrôle par l'entreprise est une caractéristique primordiale de tout actif. Ce critère ne permet pas à certains éléments incorporels de satisfaire la définition d'un actif ; par exemple la satisfaction des clients. En revanche, il ne s'oppose pas à la prise en compte d'autres éléments tels que les listes des clients. De même, le critère de contrôle n'élimine pas l'effet que certains éléments non reconnus (la satisfaction des clients) peuvent avoir sur la valeur d'autres éléments respectant la définition d'un actif (portefeuille clients).
- Deux types de décalage freinent toutes les tentatives visant la prise en compte des biens incorporels créés dans les états financiers :

- Le décalage temporel : les dépenses et les efforts visant la création d'un actif incorporel interviennent souvent longtemps avant que sa capacité à générer des avantages économiques futurs ne soit démontrée.
- La non corrélation : plusieurs théoriciens soutiennent que la corrélation entre les coûts encourus et la valeur des avantages futurs qu'ils disent évidente pour les biens corporels n'existe pas pour les éléments incorporels.

Mais reconnaître cette non corrélation risque de nous mener à l'impasse. D'un côté, ce décalage rend impertinente toute mesure basée sur le coût. D'un autre côté, les mesures autres que celles se basant sur le coût sont peu fiables. Faut-il alors abandonner toute tentative de prise en compte des biens incorporels créés au sein de l'entreprise ?

§3. Les opportunités de services professionnels

Dans le cadre des efforts de la profession visant à « refaçonner la comptabilité en fonction de l'ère du savoir et du nouveau millénaire »¹, chaque praticien pourra enrichir le reporting de ses clients par des indicateurs du capital savoir de l'entreprise, du potentiel de la recherche et développement, de la capacité d'innovation, etc.

L'évaluation du capital intellectuel peut se faire à l'aide de divers indices :

- valeur ajoutée par employé,
- valeur ajoutée par rapport à la masse salariale,
- formation, certification et bilan de compétence,
- réputation des employés de l'entreprise auprès des chasseurs de têtes,
- nombre de brevets et coût de leur maintenance,
- chiffre d'affaires par rapport aux dépenses de recherche et de développement,...etc.

Les indicateurs listés ci-dessus ne sont que des exemples. Certaines entreprises qui ont élaboré une gestion du capital intellectuel classent les indicateurs en cinq catégories :

- la perspective financière (exemple : valeur ajoutée par employé) ;
- la perspective client (exemple : part de marché) ;
- la perspective processus (exemple : performance qualité) ;
- la perspective renouvellement et développement de la capacité d'innovation (exemple : dépenses de formation par employé) ;
- la perspective humaine (exemple : rotation du personnel).

Dans ce cadre, l'ICCA s'attache depuis quelques années à mettre sur pied un service intitulé "capital intellectuel" qui consisterait à évaluer le capital intellectuel d'une entité au regard de critères convenus ; et à fournir une assurance sur l'évaluation. Le développement des "critères convenus" est coordonné avec l'IMPC (initiative liée aux mesures de la performance au Canada).

Par ailleurs, l'intervention de l'expert-comptable peut porter sur la conception et la mise en place d'un processus de création et de capitalisation des connaissances ou sur la certification de l'efficacité d'un tel processus déjà en place.

Enfin, nous tenons à signaler que, plus que la présentation de nouveaux services professionnels, ce qui nous a intéressés dans cette section était l'explication des fondements des thèses nouvelles en matière d'expertise prônant un reporting élargi de l'entreprise. En effet, les quelques services recensés dans ce domaine étant en cours de développement, ils ne se démarquent que partiellement des travaux académiques.

¹ Beverley BRENNAN, ex Présidente du Conseil de l'ICCA, dans une allocution prononcée au forum de l'OCDE sur la stratégie et la politique. Amsterdam. Juin 1999.

Section 2 : Les nouvelles missions d'opinion

Les observateurs de l'univers Internet s'accordent pour lui reconnaître certaines zones de risque : protection de la vie privée, transparence des pratiques commerciales, intégrité des opérations, disponibilité, authenticité d'origine, non-répudiation (reconnaissance par le destinataire des messages électroniques qui lui sont adressés), etc. Ces observateurs s'accordent aussi pour dire que le monde Internet doit s'autoréguler naturellement et non pas être soumis à des règles préétablies. Ce processus d'autorégulation peut être illustré par l'apparition d'une classe d'intermédiaires ou arbitres entre les parties prenantes à une transaction, une discussion ou toute autre forme d'échange d'informations : modérateurs de groupes de discussion, organismes de certification électronique, etc. L'expert-comptable devrait aussi faire partie de cette classe surtout avec la généralisation des pratiques de publication financière (et d'affaires) sur le Web.

Par ailleurs, la transparence et l'interdépendance croissantes des systèmes d'information donne à la fiabilité des systèmes d'entreprise une importance accrue. Cette fiabilité est recherchée en tant que telle (mission spécifique de certification) ou dans le cadre d'un processus d'assurance continue. En effet, les systèmes d'information de plus en plus performants et intégrés assurant l'essentiel des fonctions de contrôle font évoluer les attentes en matière de fréquence et de rapidité de l'audit vers un nouveau modèle d'audit continu ou de rapport en ligne.

Pour répondre à ces attentes, l'expert-comptable devrait développer entre autres des connaissances et des aptitudes dans les contrôles informatisés, la sécurité informatique et les Techniques d'Audit Assisté par Ordinateur (CAATs) afin d'être en mesure d'offrir des services de pointe tels que WebTrust (Sous-section 1), SysTrust (Sous-section 2) ou l'assurance permanente (Sous-section 3).

Sous-Section 1 : La certification des opérations de commerce électronique : la mission WebTrust¹

Dans cette sous-section, nous procéderons d'abord à une présentation du service (§1) ainsi que des "principes et critères" (§2) WebTrust. Ensuite, nous tenterons de décrire la conduite d'une mission WebTrust (§3). Enfin, nous discuterons des limites et variantes de ce service (§4).

§1. Présentation

Le terme "nouvelle économie" est souvent utilisé pour désigner la croissance tirée par les nouvelles technologies. Nous pouvons en déduire simplement que le commerce électronique est à la nouvelle économie ce que le commerce est à l'économie en général. On répertorie sous le terme commerce électronique tous genres de pratiques et opérations commerciales effectuées par l'entremise des ordinateurs et des réseaux de télécommunications.

Jusqu'à tout récemment, la définition du commerce électronique était focalisée sur l'échange de données informatisé (EDI), le principal moyen pour deux entreprises liées par un contrat d'effectuer des opérations commerciales électroniques. Cette définition s'est toutefois élargie pour englober les opérations effectuées par Internet (plus précisément, sur le Web), même entre des entités qui ne se connaissaient pas auparavant. Le recours à une infrastructure fondée sur un réseau public comme Internet peut réduire les coûts et uniformiser les règles de jeu pour les PME et les grandes entreprises. De la sorte, quelle que soit leur envergure, les entreprises peuvent avoir accès à une clientèle plus vaste.

¹ Les développements ci-après s'appuient sur le document AICPA-ICCA. Principes et critères WebTrust pour le commerce électronique entre entreprises et consommateurs. Version 2.0 (octobre 1999) / Version 1.1 (juillet 1999). Le nom WebTrust fait l'objet d'une marque déposée par l'ICCA, et d'une marque de service (service mark) par l'AICPA.

Le commerce électronique présente une formidable réserve d'affaires, surtout pour les PME. Toutefois, plusieurs facteurs jouent en défaveur de son développement avec, à leur tête, le manque de confiance du public. Selon une étude menée en 1998 par YANKELOVICH Partners, les consommateurs sont très inquiets de la mesure dans laquelle leurs renseignements personnels sont protégés dans le cadre d'un achat en ligne. En effet,

- 91% d'entre eux ne veulent pas communiquer d'informations sur leurs revenus.
- 85% ne veulent pas communiquer leur numéro de carte de crédit.
- 74% ne veulent pas communiquer leur numéro de téléphone.
- 67% ne veulent pas communiquer leur adresse.

Dans ce domaine, les craintes du public – déjà en nette augmentation avec la montée en puissance du cyber-crime – ne semblent pas relever de la phobie. En effet, selon une étude récente du groupe GARTNER-ZDNet, seules 27% des attaques sont signalées par les sociétés ou organismes visés. Ce silence confirme que la confiance du public dans les transactions en ligne est tellement fragile que le moindre incident suffit à l'ébranler.

En réaction à ces craintes, et en vue d'accroître la confiance des consommateurs à l'égard du commerce électronique, l'AICPA et l'ICCA ont mis au point un nouveau service professionnel de certification des opérations de commerce électronique appelé WebTrust.

Les praticiens ayant reçu une certification leur permettant la prestation du service WebTrust de l'ICCA, de l'AICPA ou d'autres organismes nationaux autorisés sont en mesure d'offrir des services de certification afin d'évaluer et de contrôler dans quelle mesure un site Web donné respecte les principes et les critères WebTrust.

§2. Les principes et critères WebTrust

Les principes WebTrust correspondent aux grands secteurs de risque associés au commerce électronique. Alors que la version 2.0 n'a porté que sur 3 principes, la version 3.0 des principes et critères WebTrust prévoit 7 principes. Ci-après, les 4 premiers principes listés sont ceux développés définitivement. Le 5^{ème} (confidentialité) est au stade de l'exposé sondage alors que les 2 derniers (non répudiation et énonciations personnalisées) sont en cours de développement.

1. Protection de la vie privée. *L'entreprise assure que les informations personnelles collectées dans le cadre d'opérations de commerce électronique sont protégées conformément à ses politiques publiées en matière de protection de la vie privée. Ce principe implique notamment l'information des consommateurs sur l'utilisation qui sera faite des informations collectées.*

2. Sécurité. *L'entreprise assure que l'accès au système et aux données du commerce électronique est limité au personnel autorisé conformément à ses politiques publiées en matière de sécurité. Ce principe inclut notamment l'existence d'un plan testé de reprise en cas de sinistre.*

3. Transparence des pratiques commerciales et intégrité des transactions. *L'entreprise traite ses transactions de commerce électronique intégralement et avec précision conformément à ses pratiques commerciales divulguées. Ce principe implique notamment l'information des consommateurs sur la présentation des produits, les délais de livraison et les conditions de paiement ainsi que la procédure d'annulation des commandes.*

4. Disponibilité. *L'entreprise assure que les systèmes et données de commerce électronique sont disponibles comme elle l'indique. Ce principe inclut l'adoption de règles dûment documentées et testées concernant la disponibilité des composantes matérielles et logicielles du système ainsi que la conformité de ces règles aux différentes obligations légales, réglementaires et contractuelles.*

5. Confidentialité. *L'entreprise assure que l'accès aux informations obtenues dans le cadre d'opérations de commerce électronique et qualifiées de confidentielles est réservé aux*

personnes autorisées conformément à ses pratiques publiées en matière de confidentialité. Ce principe requiert de laisser aux clients la possibilité de se rétracter.

6. Non répudiation. *L'entreprise garantit que l'authentification et l'intégrité des messages et autres transactions électroniques reçus sont prouvables aux parties intéressées conformément à ses pratiques publiées de non répudiation. Selon ce principe, le système doit garder des traces de toutes les étapes de la transaction de commerce électronique et être en mesure de déterminer les responsabilités à chaque étape.*

7. Énonciations personnalisées. *Les énonciations spécifiques visibles sur le site Web de l'entreprise (par exemple le nombre d'entrées au site pendant un laps de temps) sont conformes aux standards professionnels et pertinents eu égard à son activité de commerce électronique. Ce principe inclut l'existence de contrôles efficaces assurant la fiabilité des informations spécifiques fournies par le site.*

Un certain nombre de critères ont été élaborés pour chaque principe WebTrust afin de fournir des indications plus précises. Pour être en conformité avec les critères WebTrust, l'entité doit être en mesure de démontrer, sur une certaine période (au moins deux mois) :

- 1) qu'elle a effectué ses opérations conformément aux pratiques de commerce électronique indiquées ;
- 2) que ses contrôles ont fonctionné efficacement ;
- 3) qu'elle avait en place un environnement de contrôle propice à la communication d'informations fiables sur ses pratiques commerciales et à l'application de contrôles efficaces ;
- 4) qu'elle avait en place des procédures de surveillance permettant d'assurer que les pratiques commerciales indiquées sont toujours suivies et que ses contrôles continuent d'être efficaces en conformité avec les critères WebTrust.

§3. Conduite d'une mission WebTrust

Pour le praticien, l'objectif d'une mission WebTrust est en général de délivrer un rapport indiquant si la direction a exercé des contrôles efficaces à l'égard des principes WebTrust. Le praticien établit si des contrôles sont en place à l'égard des systèmes et données de commerce électronique et effectue des tests visant à déterminer si ces contrôles ont été efficaces tout au long de la période couverte par le rapport de certification.

La direction doit remettre au praticien une déclaration ou assertion précisant que l'entité a exercé, tout au long de la période couverte par le rapport, des contrôles efficaces de nature à procurer une assurance raisonnable que les principes WebTrust étaient respectés en conformité avec les critères de l'AICPA et de l'ICCA. Le praticien doit émettre une opinion sur la sincérité de cette assertion. Pour y parvenir, il lui faut mettre en œuvre une stratégie d'audit basée sur ses compétences en audit des états financiers et ses connaissances en systèmes d'information. Des compétences assez avancées en audit des systèmes d'information sont également nécessaires. Elles requièrent dans la plupart des cas une formation supplémentaire.

Le rapport du praticien est important pour la direction, car il contribue à donner plus de crédibilité à l'assertion de celle-ci et il permet à l'entité de se démarquer des autres fournisseurs de services. En effet, l'obtention d'un rapport sans réserve permet à l'entreprise d'afficher sur son site Web le sceau de certification WebTrust qui devrait symboliser pour les internautes une garantie délivrée par un tiers de confiance.

§4. Limites et variantes

Avec un nombre de sites certifiés de par le monde à peine supérieur à la vingtaine¹, le service WebTrust tarde à décoller depuis son lancement en septembre 1997. Plusieurs facteurs semblent être à l'origine de ce retard.

D'abord, le coût du service tant pour le client que pour le praticien est assez élevé. Pour le client, le coût d'une certification WebTrust serait comparable à celui des missions de conseil à forte valeur ajoutée. L'investissement nécessaire à l'obtention du label WebTrust représenterait 6% du coût global de lancement d'un site². Quant au praticien désirant offrir le service WebTrust, il doit engager des coûts relatifs à sa formation, aux redevances de licence et à la mise à jour du sceau WebTrust.

Ensuite, les concepteurs du programme WebTrust pourraient avoir placé la barre trop haut dans la mesure où les exigences de ce programme semblent s'écarter considérablement de la réalité du monde Internet. Au mois d'avril 2001, aucun site français n'a obtenu la certification WebTrust. Pourtant, l'association WebTrust France (regroupant l'OEC et la CNCC) s'était fixé comme objectif une centaine de sites certifiés à la fin de l'année 2000.

Enfin, plusieurs services similaires existent sur le marché et concurrencent WebTrust notamment sur le terrain de la protection de la vie privée. Parmi ces services, on peut citer à titre d'exemples :

- **TRUSTe** : c'est le label le plus populaire aux Etats-Unis. Au mois de mars 2000, il comptait 1300 sites certifiés parmi lesquels figuraient ceux de AOL, AMAZON, Microsoft, E Bay, Yahoo, Altavista,... etc. Aujourd'hui, on reproche à TRUSTe le peu de sérieux avec lequel il traite les réclamations des consommateurs.
- **BBB OnLine** (Privacy Seal) : ce label a été lancé par le Better Business Bureau, organisme de protection des consommateurs nord-américains (Etats-Unis et Canada) créé en 1912. Cet organisme exclut pour le moment tout développement à une échelle mondiale.
- **BetterWeb** : ce service offert par PriceWaterhouseCoopers vise à garantir aux consommateurs un bon niveau d'information émanant des sites Web concernant les conditions de vente, la protection de la vie privée, la sécurité et les possibilités de recours des consommateurs.

Il faut enfin préciser que contrairement à WebTrust qui se base sur un audit effectif des procédures et contrôles en vigueur "derrière l'écran", plusieurs services concurrents se contentent de déclarations sur l'honneur faites par les directions des entreprises. C'est le cas de TRUSTe auquel on reproche de n'avoir jamais retiré le label à un client malgré un volume important de réclamations.

Sous-Section 2 : La certification de la fiabilité des systèmes d'information : la mission SysTrust³

Dans cette sous-section, nous procéderons d'abord à une présentation du service (§1) ainsi que des "principes et critères" (§2) SysTrust. Ensuite, nous tenterons de décrire la conduite d'une mission SysTrust (§3). Enfin, nous procéderons à une comparaison entre une mission SysTrust et une mission WebTrust (§4).

¹ Observation effectuée vers la mi-2001.

² Selon P. REMOND. "Les sites marchands français incapables de décrocher le label WebTrust". Article publié en avril 2001 sur le site www.journaldunet.com.

³ Les développements ci-après s'appuient sur le document AICPA-ICCA. SysTrust. Principes et critères de fiabilité des systèmes (Exposé-sondage). 2000. L'AICPA a fait enregistrer le nom "SysTrust" comme marque déposée et marque de service (service mark) aux États-Unis, et l'ICCA l'a fait enregistrer comme marque déposée au Canada.

§1. Présentation

Le développement rapide des technologies permet aux entreprises d'avoir accès à des systèmes d'information toujours plus puissants à coût constant voire moindre. Désormais, ces systèmes dépassent largement la simple tenue de compte pour investir tous les process de gestion y compris la communication avec les clients et les partenaires commerciaux (B to C et B to B).

Dans leur quête de nouveaux marchés, d'un meilleur service à la clientèle et d'une meilleure productivité, les entreprises cherchent à l'extérieur de leurs frontières conventionnelles et s'appuient sur les systèmes d'information d'autres entités dans le cadre d'opérations de sous-traitance, de partenariats ou d'autres types d'opérations conjointes.

Mais le choix d'un partenaire dont les systèmes ne sont pas fiables peut avoir des incidences déplorables sur ses propres process. « Comme le maillon faible d'une chaîne, un système non fiable peut avoir des conséquences sur toute une série d'événements touchant l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires commerciaux »¹. La dépendance grandissante des entreprises à l'égard des technologies de l'information fait que les systèmes peu sûrs sont de moins en moins tolérés.

En conséquence, l'AICPA et l'ICCA ont mis au point un nouveau service professionnel de certification de la fiabilité des systèmes d'information. Ce service appelé "SysTrust" vise à accroître la confiance de la direction, des clients et des partenaires commerciaux à l'égard des systèmes sur lesquels repose une entreprise ou une activité particulière.

Pour comprendre l'objet de la mission, nous commençons par définir les systèmes sur lesquels elle porte. Un système est généralement défini comme un ensemble d'éléments structurés en vue d'atteindre un objectif précis. Les systèmes d'information reposent sur les cinq éléments suivants pour traiter et transformer les données :

Infrastructure – Les composantes physiques et matérielles d'un système, comprenant les installations, les ordinateurs centraux, les serveurs, les réseaux et les composantes connexes.

Logiciels – Les programmes et le logiciel d'exploitation d'un système, comprenant les systèmes d'exploitation, les utilitaires et les logiciels d'applications commerciales, comme les ERP et les modules financiers.

Personnes – Le personnel exploitant et utilisant un système, comprenant le personnel des technologies de l'information (comme les programmeurs et les opérateurs), ainsi que les utilisateurs et la direction.

Procédures – Les procédures automatisées et manuelles utilisées pour l'exploitation d'un système, comprenant les procédures informatisées (comme les procédures de sauvegarde et de maintenance), et les procédures exécutées par les utilisateurs, telles que celles relatives à la saisie de données.

Données – Les données utilisées et prises en charge par un système, comprenant les flux de transactions, les fichiers, les bases de données et les tables.

Un système peut être très simple et consister, par exemple, en une seule application de traitement de la paie sur un ordinateur personnel ayant un seul utilisateur. Par contre, il peut être d'une grande complexité, notamment dans le cas d'un système bancaire multi-application et multi-ordinateur, auquel peuvent accéder un nombre quasi illimité d'utilisateurs internes ou externes.

§2. Les principes et critères SysTrust

Les principes et critères SysTrust ont été élaborés par un groupe de travail mixte AICPA-ICCA sur la fiabilité des systèmes. Les recherches menées sur plus de deux ans par ce groupe de travail

¹ AICPA-ICCA. SysTrust^{MD} — Principes et critères de fiabilité des systèmes. Version 2.0. La présente section se réfère essentiellement à ce document.

indiquent que les systèmes non fiables présentent certains ou l'ensemble des symptômes suivants : défaillances et pannes fréquentes qui empêchent les utilisateurs internes et externes d'accéder à des services essentiels, incapacité d'empêcher les accès non autorisés au système ; ce qui le rend vulnérable aux virus, au piratage et à la perte de données confidentielles, atteinte à l'intégrité des données, notamment l'apparition de données corrompues, incomplètes et fictives ; et de graves problèmes de maintenance qui produisent des effets secondaires négatifs et involontaires.

À partir de ces indicateurs, le Groupe de travail a défini la fiabilité au moyen de 4 principes et de 58 critères qu'il est possible de respecter par la mise en place de fonctions de contrôle essentielles. En d'autres termes, le rapport de certification est l'expression d'une opinion à l'égard des contrôles de la fiabilité d'un système. Pour qu'une opinion sans réserve soit émise à l'égard d'un système, celui-ci doit satisfaire à tous les principes et critères SysTrust.

Un système est considéré comme fiable s'il respecte les principes ci-après :

1. Disponibilité. *le système est disponible aux fins d'exploitation et d'utilisation aux heures établies dans les énoncés ou les ententes sur le niveau de service.*

2. Sécurité. *le système est protégé contre tout accès physique ou logique non autorisé.*

3. Intégrité. *le traitement effectué par le système est complet, exact, rapide et autorisé¹.*

4. Maintenabilité. *le système peut, au besoin, être mis à jour d'une façon qui n'en compromet pas la disponibilité, la sécurité et l'intégrité.*

Les critères SysTrust permettent aux praticiens d'évaluer la mesure dans laquelle les principes ci-dessus sont respectés. Ces critères portent sur les éléments suivants :

1. La définition et la documentation des objectifs de performance, des politiques et des normes de l'entité relatives aux performances attendues du système et à l'engagement de l'entité quant au niveau de service à offrir, et la communication de ces objectifs, politiques et normes au personnel concerné. Les objectifs de performance, les politiques et les normes reflètent la sensibilisation de la direction et son engagement à l'égard d'un niveau de performance et de contrôle au sein de l'entité.

2. Les procédures mises en œuvre par l'entité pour toutes les composantes du système dans le but d'atteindre ses objectifs de performance, conformément à ses politiques et à ses normes.

3. Les activités de surveillance du système et de l'environnement permettant à l'entité d'identifier toute dégradation potentielle de la fiabilité du système et de prendre les mesures appropriées pour assurer la conformité aux objectifs, aux politiques et aux normes.

Pour qu'un système soit considéré comme fiable, tous les critères SysTrust doivent être respectés pour le ou les principes faisant l'objet de la vérification². Dans le cadre d'une analyse visant à déterminer si une dérogation à un critère particulier est importante ou non, on doit prendre en considération les utilisateurs éventuels de l'information et les types de décisions attendues d'eux en fonction des informations fournies par le système.

¹ Même si l'intégrité du système et l'intégrité des données sont inter reliées, la mission SysTrust vise essentiellement l'intégrité du système qui n'implique pas automatiquement que les données stockées dans ce système sont complètes, exactes, actuelles et autorisées. La mission SysTrust étant axée sur les contrôles, le praticien ne recueille habituellement pas assez d'éléments probants pour pouvoir fournir le niveau d'assurance requis pour une vérification de l'intégrité des données.

² Le rapport peut ne pas porter sur tous les principes SysTrust. Dans ce cas, il doit mentionner les principes qui n'ont pas été couverts par la vérification.

§3. Conduite d'une mission SysTrust

Le service SysTrust comprend :

- une description et une délimitation du système ;
- une assertion de la direction précisant les contrôles qu'elle a exercés pour assurer la fiabilité du système ;
- un rapport de certification produit par le professionnel fondé sur les principes et critères SysTrust.

Au cours d'une mission SysTrust, le praticien recueille les éléments probants permettant de savoir si les contrôles ont été suffisamment efficaces au cours de la période couverte par la vérification pour que le système satisfasse aux critères se rattachant aux principes faisant l'objet du rapport. Si le praticien juge que tel est le cas, il sera en mesure de délivrer un rapport sans réserve.

L'efficacité d'un contrôle est fonction de la pertinence de sa conception, de la façon dont il est appliqué, de la rigueur avec laquelle il est appliqué et des personnes qui en assurent l'application. La fiabilité d'un système est ainsi basée sur l'ensemble des contrôles mis en place par l'entité. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre des critères ; ces derniers permettant d'évaluer si les principes ont été respectés. Nous présentons en annexe à ce mémoire (annexe n° 4) un tableau détaillant les critères SysTrust en une sélection de sous-critères constituant un cadre de contrôles-type permettant d'assurer le respect des 4 principes SysTrust.

Les compétences requises pour la prestation du service SysTrust sont semblables à celles permettant la prestation du service WebTrust : compétences générales d'auditeur (notamment la planification), connaissances et compétences en informatique et en audit des systèmes d'information. Toutefois, si les compétences en technologies Internet et en réseaux de communication sont souhaitables pour la conduite des missions WebTrust, les missions SysTrust seraient mieux accomplies par des professionnels compétents en audit des sécurités informatiques.

§4. Comparaison entre une mission SysTrust et une mission WebTrust

La promotion de ces deux services pourrait nécessiter de préciser leurs similitudes et différences pour que les acheteurs et les utilisateurs éventuels puissent en apprécier l'applicabilité respective ainsi que la capacité à répondre aux besoins des clients éventuels en matière de certification.

Les noms mêmes de ces services laissent entendre qu'il y a un lien entre eux. En effet, la structure et même le contenu des services WebTrust et SysTrust comportent un certain nombre de ressemblances. Outre la similitude au niveau des compétences requises (paragraphe précédent), on note que les deux services sont basés sur les normes de certification existantes et établissent des principes qui déterminent le niveau d'assurance que fournissent les normes de certification et les procédés spécifiés. De plus, tant les principes et les critères WebTrust que les principes et les critères SysTrust ne servent pas exclusivement à des fins de rapport externe ; ils sont également destinés à servir de cadre pour la conception et la mise en application des systèmes.

S'agissant des divergences, les missions WebTrust concernent les seuls systèmes à accès Internet, tandis que les missions SysTrust visent tous les types de systèmes. En outre, alors que les services WebTrust portent principalement sur les contrôles exercés sur les opérations exécutées par Internet, les services SysTrust s'attachent à la fiabilité d'ensemble des systèmes. Enfin, le service WebTrust est un programme assorti d'un sceau. Ce n'est pas le cas du service SysTrust.

Sous-Section 3 : Le nouveau concept d'assurance permanente¹

Dans cette sous-section, nous procéderons à une définition du concept (§1) et à une discussion des préalables à sa mise en œuvre en pratique (§2).

§1. Définition et origines du concept

L'outil informatique ayant investi tous les processus composant l'activité de l'entreprise, les chemins de révision conventionnels et tangibles commencent à disparaître. Les auditeurs sont désormais confrontés au challenge de connaître et assimiler suffisamment l'environnement informatique du client et son système d'information en vue de planifier les procédures d'audit appropriées. Au fur et à mesure que les systèmes gagnent en complexité, le processus d'audit exigera une plus grande connaissance de ces systèmes.

Les changements que la technologie apporte au fonctionnement des entreprises obligent les auditeurs à adapter leurs méthodes et outils de travail. Grâce à une maîtrise accrue des technologies de l'information et de la communication et à une utilisation massive des outils modernes d'audit informatique, l'expert-comptable devrait être en mesure d'effectuer un audit en temps réel. L'auditeur n'est plus appelé à élaborer des rapports périodiques mais plutôt à fournir une assurance écrite sur les comptes arrêtés à n'importe quel moment et dans un bref délai à la demande des utilisateurs de l'information financière. Cette manière de procéder donne à la continuité de la mission de l'auditeur sa vraie dimension. On parle désormais de "rapport en ligne" ou "online reporting".

Selon le site de l'ICCA : « La vérification continue vise l'expression d'une assurance à l'égard d'éléments considérés, immédiatement ou peu de temps après la survenance des événements liés à ces éléments considérés ». Ainsi, l'assurance permanente ne porterait pas uniquement sur les états financiers annuels et intermédiaires. Elle pourrait également porter sur tout genre d'information d'affaires publiée en continu par l'entité auditée (informations concernant l'environnement, la qualité du produit, la satisfaction du personnel, etc.).

Le nouveau modèle d'assurance permanente est destiné à appuyer fortement le management stratégique et le gouvernement d'entreprise. Il se propose de traduire la stratégie d'entreprise en une série d'indicateurs financiers et non financiers qu'il se chargera de surveiller en permanence. Il transformerait le processus d'audit traditionnel en un audit par les exceptions. Le timing, l'étendue, la méthodologie et les conclusions de l'audit en seront changés.

L'activité du client à auditer serait en effet découpée en process selon des modèles mettant l'accent sur les flux d'informations, les mesures de performance et les facteurs clés de succès. Utilisant massivement l'intelligence artificielle, ces modèles incluraient des procédures d'auto diagnostic et des scénarios correspondants d'actions correctives. Grâce à cette structure de reporting continu, un centre de contrôle relevant du cabinet d'audit surveillerait en permanence la bonne marche de l'entreprise. L'auditeur interviendrait uniquement lorsque le management est incapable de maîtriser une situation donnée pour laquelle les scénarios automatiques d'actions correctives ne fonctionnent pas ou sont inexistantes.

§2. Préalables à la mise en œuvre du concept

Evoquée dès 1996 dans les rapports du groupe de travail pan canadien sur la vision de la profession et du groupe de travail de l'ICCA sur les services de certification, l'assurance permanente est aujourd'hui encore un concept abstrait. Sa mise en œuvre en pratique nécessite un certain nombre de préalables ; dont notamment :

- Le développement et l'implémentation de nouveaux services de pointe et surtout SysTrust (ou fiabilité des systèmes)¹. Selon le document "SysTrust : Principes et critères de fiabilité

¹ Les deux paragraphes composant cette sous-section s'inspirent en partie du mémoire de Islem RIDANE. Audit dans un environnement high-tech d'information continue. Octobre 2001.

des systèmes" : « La fiabilité des systèmes constitue une pierre d'assises fondamentale à l'égard de l'objectif de la profession de fournir une assurance continue ».

- La généralisation de l'utilisation des techniques d'audit assisté par ordinateur ainsi que des logiciels d'audit.
- La multiplication des recherches sur le thème dans le milieu universitaire, des expérimentations par les praticiens et des directives de la part des normalisateurs.

Les questions les plus importantes à examiner sont les suivantes : Quelles seront les répercussions du modèle d'assurance permanente décrit ci-haut sur l'indépendance des auditeurs externes ? Quel sera l'impact de l'intégration d'outils d'audit informatisés au système de l'entité sur l'objectivité de l'auditeur ? En élargissant la portée de son opinion et en s'intéressant de près au management stratégique et au gouvernement d'entreprise, l'expert-comptable ne renonce-t-il pas à l'avantage concurrentiel que lui procurait son statut d'auditeur externe ? A-t-il vraiment le choix s'il veut préserver sa crédibilité dans un environnement d'affaires de plus en plus dominé par les technologies de l'information et de la communication ?

Section 3 : Les nouvelles missions de conseil

La limitation du champ d'action des grands cabinets d'audit due à l'impératif d'indépendance constitue une aubaine pour plusieurs intervenants dans domaine du conseil. Par ailleurs, l'informatisation poussée de la gestion accroît l'importance des compétences en technologies et confère un avantage concurrentiel certain aux ingénieurs informaticiens et aux professionnels des technologies de l'information. Ces derniers, ainsi que d'autres profils plus pointus (conseils en commerce électronique ou spécialistes des cyberprocess) concurrencent fortement les experts-comptables dans le domaine du conseil à forte valeur ajoutée.

Cette situation est d'autant plus grave qu'elle pourrait, par un effet boomerang, mener ces concurrents sur les terrains de l'expertise et de l'audit. La technicité requise pour l'assurance permanente est un exemple édifiant à ce sujet.

Ce n'est donc pas parce que l'expertise et l'audit sont les champs d'action naturels des experts-comptables que ceux-ci doivent abandonner un secteur conseil investi par les technologies de pointe. Au contraire, il leur faut faire l'effort de comprendre et de maîtriser ces technologies afin de préserver un tant soit peu la position avancée qu'ils ont pu occuper dans le domaine du conseil. Une approche intéressante pourrait consister à coupler les nouvelles compétences acquises en technologie avec d'autres compétences fortement demandées par le marché telles que le Risk Management.

Dans cette section, nous nous intéresserons d'abord aux missions d'accompagnement des entreprises lors de la mise en place de systèmes d'information et de communication (Sous-section 1 : Technology Consulting). Ensuite, nous aborderons les missions d'identification, évaluation et gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication (Sous-section 2 : Technology Risk Management).

Sous-Section 1 : Technology Consulting : Conseil en matière de définition des besoins, choix et implémentation de solutions en systèmes d'information et de communication

Cette sous-section traitera respectivement la définition et le champ d'application (§1) et la conduite d'une mission de Technology Consulting (§2).

¹ SysTrust et d'autres nouveaux services sont étudiés en détail dans le deuxième chapitre de cette première partie.

§1. Définition et champ d'application

Le système d'information est un système structuré de collecte, traitement, sauvegarde et restitution de l'information. Par solutions en systèmes d'information, nous visons l'offre logicielle concernant la comptabilité, la finance et la gestion et notamment les ERP¹. Le système de communication est un système d'échange (envoi et réception) de données sous diverses formes. Les solutions de communication que nous visons ici sont les solutions modernes basées sur les technologies Internet.

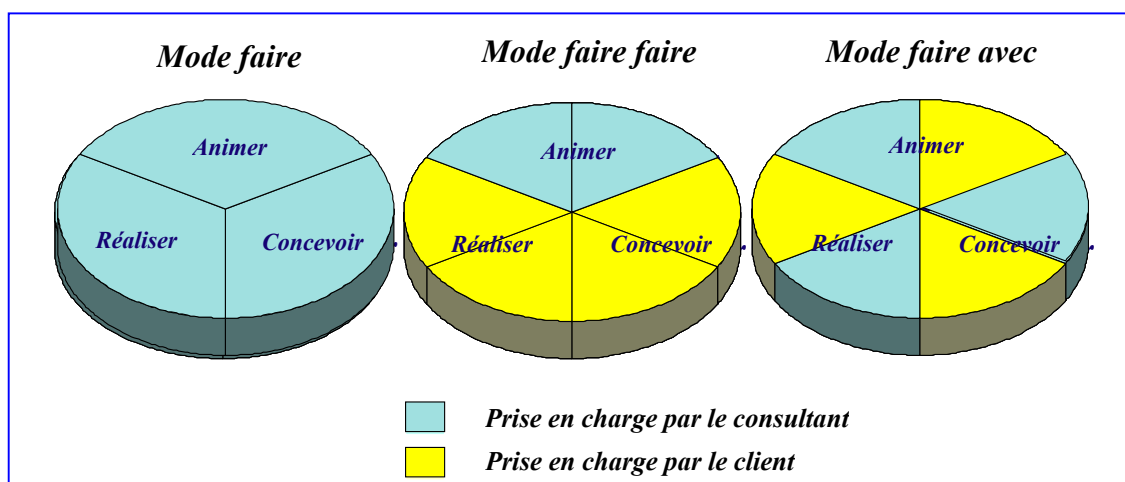
Un système d'information performant permet de répondre aux besoins des utilisateurs grâce à une forte disponibilité de l'information, reflète l'organisation du travail dans l'entreprise et améliore la gestion des activités par une structuration des fonctions et une automatisation des tâches. Lorsque l'une ou plusieurs de ces caractéristiques vient à manquer, le système ne peut plus jouer le rôle primordial qu'il est appelé à remplir dans la gestion de l'entreprise.

L'expert-comptable peut alors être sollicité en vue de pallier aux insuffisances constatées par la proposition d'améliorations du système existant ou d'un nouveau système d'information. L'informatisation du système d'information est l'un des domaines d'intervention les plus prometteurs de l'expert-comptable. Ce dernier a la charge d'assister son client dans le recensement de ses besoins en information, dans le choix de l'éditeur et/ ou du logiciel approprié et dans la mise en place du logiciel choisi et son intégration au système d'information.

La position privilégiée de l'expert-comptable peut également lui valoir d'être consulté lors de l'adoption de solutions de communication ou lors de l'intégration de celles-ci avec le système d'information. Il lui est alors demandé d'assister son client dans la mise en place de solutions de communication de type intranet, extranet ou Internet².

§2. Conduite d'une mission de Technology Consulting

En fonction de ses compétences, de la disponibilité et des compétences du client et de la perception des grands projets d'entreprise par la direction, l'expert-comptable peut opter pour l'un des trois modes suivants de conduite de la mission :



D'après un document interne AMC ERNST & YOUNG

¹ Voir Partie 1/ Chapitre 1/ Section 1/ 1. La montée en puissance des ERP.

² La trilogie intranet, extranet et Internet sera définie avec plus de précision dans le deuxième chapitre de la deuxième partie (Section 1 : Infrastructure et organisation du cabinet).

Le mode "faire avec" est très peu utilisé à cause de sa lourdeur. Le mode "faire" requiert un niveau de compétence en informatique très élevé ; et de ce fait il n'est accessible qu'à un nombre limité de professionnels. Le mode "faire faire" est le plus utilisé. Il consiste à accompagner le client tout au long du processus de mise en place du système d'information.

Le conseil en matière de systèmes d'information et de communication est un créneau à la fois nouveau et assez peu délimité. De ce fait, il fait appel à un large éventail de compétences. Bien entendu, nous nous limiterons dans ce travail aux compétences nouvelles requises par ce type de mission : celles relatives aux technologies de l'information et de la communication. L'IEG (International Education Guideline) 11 de l'IFAC (Education Committee) intitulée "Information Technology for Professional Accountant", classe ces compétences en fonction du rôle joué par l'expert-comptable : utilisateur, développeur, manager ou vérificateur. A côté de ces rôles génériques, la norme prévoit la possibilité de créer des variantes basées sur les compétences prévues par le document ou d'autres compétences acquises sur le terrain. Dans ce cadre, elle énumère les compétences requises d'un conseil en stratégie des technologies de l'information (IT Strategy).

Ces compétences sont détaillées par l'annexe 7 de l'IEG 11 et par la grille de compétences en technologies de l'information¹. Elles sont réparties sur six domaines significatifs dont le domaine "Développement, acquisition et mise en œuvre de systèmes, et gestion des projets liés". Nous essayons ci-après d'énumérer les compétences les plus importantes requises de l'expert-comptable par phase d'un projet de mise en place d'un système d'information :

1. Les préalables :

- Cerner les besoins fonctionnels d'ordre général.
- Vérifier l'existence des compétences techniques (internes ou sous-traitées), d'un budget d'investissement approuvé et suffisant, de ressources humaines disponibles et impliquées, de procédures efficaces de contrôle interne, etc.
- Orienter une recherche préliminaire de solutions et en évaluer les résultats.

2. Lancement du projet : Evaluation préliminaire du processus de gestion de projet :

- Comprendre les outils et techniques de gestion de projets.
- Evaluer la démarche projet, le choix des structures, la répartition des rôles, les objectifs de chacun, le cadre de reporting, etc.

3. Définition des besoins et sélection de la solution :

- Evaluer la définition des besoins de l'entreprise.
- Evaluer le processus de comparaison des produits et de sélection des fournisseurs.
- Evaluer la négociation et la rédaction du contrat.
- Si le développement en interne est choisi, évaluer les méthodologies de cycle de développement des systèmes (Systems Development Life Cycle) ainsi que les outils et techniques associés : comprendre les outils et techniques de modélisation des systèmes, évaluer la définition du concept général, les caractéristiques du système cible et l'adéquation de l'investissement, donner des conseils sur l'approche optimale de développement, etc.

¹ Elaborée conjointement par l'AICPA et l'ICCA dans le cadre de leurs programmes respectifs de certification des compétences spécialisées.

4. Mise en œuvre de la solution :

- Evaluer le plan de mise en œuvre des systèmes
- Evaluer les avantages du projet, les ressources utilisées (financières et humaines), le caractère approprié de l'acquisition, l'élaboration et le déploiement, et les possibilités d'amélioration
- Evaluer l'approche des essais de réception
- Evaluer l'approche de conversion des données
- Evaluer la continuité et l'efficacité des procédures de gestion du projet
- Evaluer les contrôles exercés sur le projet

Dans une mission de Technology Consulting, l'expert-comptable doit être particulièrement conscient de ses limites en matière de technologie, notamment face aux ingénieurs et aux informaticiens. Il doit se cantonner à accompagner l'entreprise en l'aidant à maîtriser le coût du projet, à mieux en définir les objectifs, à en gérer efficacement les différentes phases, etc. En faisant appel à un expert-comptable, les dirigeants s'attendent souvent à ce que celui-ci fasse le lien entre les gestionnaires qu'ils sont et les techniciens (informaticiens, ingénieurs, etc.) auxquels ils font recours.

Sous-Section 2 : Technology Risk Management : Identification, évaluation et gestion des risques liés aux technologies de l'information et de la communication

Cette sous-section traitera respectivement la définition et le champ d'application (§1) et la conduite d'une mission de Technology Risk Management (§2).

§1. Définition et champ d'application

Dans une économie où les consommateurs et les investisseurs sont de plus en plus exigeants et où les changements se succèdent à un rythme effréné, les entreprises ne peuvent plus se contenter des démarches stratégiques traditionnelles. Elles sont obligées de prendre toujours plus de risques ; et ce quels que soient les objectifs qu'elles poursuivent. Le risk management (Gestion des risques) est aujourd'hui une discipline qui prône une prise de risque consciente, "calculée" et maîtrisée.

Les entreprises qui réussissent dans la nouvelle économie sont celles qui prennent des risques calculés en vue d'atteindre leurs objectifs. Grâce à une confrontation permanente entre les opportunités et les menaces, elles prennent toujours les bonnes décisions et s'adaptent aux aléas et imprévus. Les définitions du risque à connotation uniquement négative (danger, perte, etc.) font partie du passé : le fait pour une entreprise de ne pas saisir une opportunité peut être source d'un désavantage concurrentiel irréversible.

Le technology risk management s'intéresse plus particulièrement aux risques liés à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Par exemple :

- les risques liés à la mise en place d'une nouvelle solution (échecs, litiges, dépassements budgétaires importants, etc.) ;
- la non adoption d'un plan de secours (Disaster Recovery Plan) ;
- les risques liés à l'intégrité et la sécurité du système d'information ;
- les risques liés à la protection des renseignements privés des clients ;

- la non adoption par une entreprise d'une solution technologique largement utilisée par ses concurrents ;
- la non adoption par une entreprise d'une solution technologique largement utilisée par ses fournisseurs ou ses clients, etc.

Selon un document intitulé "Technology Risk Management Guidelines for Financial Institutions" émis en novembre 2002 par l'Autorité Monétaire de Singapour, les risques liés aux technologies de l'information et de la communication incluent toute éventualité d'utilisation malveillante, violation, échec ou perte due à l'utilisation de matériel informatique, de logiciels, de systèmes informatiques ou de réseaux de communication. Ces risques sont, selon le même document, liés aux :

- failles (logiques) du système,
- erreurs de traitement ou de manipulation,
- défauts de programmation des logiciels (bugs),
- défaillances matérielles,
- échecs système,
- capacités (de sauvegarde, de traitement, etc.) inadéquates ou inadaptées,
- vulnérabilité des réseaux,
- faiblesses des contrôles informatiques,
- problèmes de sécurité,
- accès illicites ou frauduleux, actes de piratage,
- possibilités de récupération (données, programmes, environnement) insuffisantes.

§2. Conduite d'une mission de Technology Risk Management

Chaque expérience dans le domaine du risk management est unique en soi. Les approches diffèrent en effet selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, sa stratégie, sa culture, les choix de la direction, la compétence de l'exécutif, etc. Cependant, certaines étapes ont émergé et font partie des bonnes pratiques actuelles en matière de risk management¹ :

Cerner le contexte	Identifier les risques	Analyser et quantifier chaque risque	Concevoir des stratégies pour gérer chaque risque	Mettre en place et intégrer un processus de gestion des risques	Mesurer, surveiller et rendre compte
--------------------	------------------------	--------------------------------------	---	---	--------------------------------------

Lorsqu'une entreprise encourt des risques technologiques assez sérieux pour menacer la réalisation de ses objectifs, la direction se doit de mettre en place un cadre adéquat permettant d'affronter et d'atténuer ces risques. Selon le document "Technology Risk Management Guidelines for Financial Institutions", une démarche rationnelle de technology risk management doit comporter les étapes suivantes :

- Identifier les actifs informationnels de l'entreprise ;
- Classer ces actifs par ordre d'importance ;

¹ Selon le rapport conjoint AICPA – ICCA : Managing Risk in the New Economy.

- Identifier, analyser, quantifier et atténuer les risques liés aux technologies de l'information et de la communication ;
- Mettre en place une politique adéquate en matière de sécurité ainsi que des mesures appropriées destinées à assurer l'intégrité et de la fiabilité des actifs informationnels de l'entreprise ;
- Protéger les actifs informationnels contre toute menace interne ou externe ;
- Développer et maintenir une veille permettant de détecter et de contrecarrer toute attaque ou activité malveillante ou suspecte visant ses systèmes d'information ou ses réseaux de communication.

La mission de technology risk management permet à l'expert-comptable de proposer une multitude de services plus ou moins techniques tels que :

- Inventaire et structuration des actifs informationnels de l'entreprise : collecte des données, diagnostic de l'organisation, identification des fonctions puis des Business Process, hiérarchisation des données, etc.
- Cartographie des risques liés aux technologies : comprendre l'architecture du système d'information et les possibilités de communication qu'il permet, assimiler les besoins des différents utilisateurs, diagnostic des principales fonctions du système : sauvegarde, restitution, traitement et calculs, gestion des profils d'accès, etc.
- Analyse et quantification d'un ou de plusieurs risques : déterminer les vulnérabilités, les menaces et les probabilités d'occurrence de chaque risque.
- Conception et mise en place d'un plan de sécurité :
 - Evaluer les vulnérabilités, les menaces et les conséquences de la concrétisation d'un risque lié aux technologies de l'information et de la communication.
 - Analyse coût-avantage : coût des mesures de sécurité contre le coût des conséquences d'une occurrence.
 - Déterminer les contrôles et les mesures de sécurité permettant de protéger les actifs informationnels de l'entreprise.
 - Mettre à jour l'évaluation des vulnérabilités notamment par des jeux d'essais (tentatives d'accès).
- Conception et mise en place d'un plan de continuité : prévoir des scénarios d'attaques ou d'incidents ainsi que les répliques correspondantes (plan de secours).

PARTIE DEUXIEME : UNE APPROCHE PROFESSIONNELLE POUR L'INTEGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Après avoir pris conscience de l'impact des nouvelles technologies sur les métiers de l'expert-comptable, il faut engager la réflexion sur l'attitude à adopter face à l'irruption de ces technologies. C'est l'objet de cette deuxième partie.

D'abord, la profession doit-elle **réagir stratégiquement** à l'irruption des nouvelles technologies ou **miser sur l'autorégulation** du marché et de l'économie ? A notre avis, cette dernière option est à exclure. De très nombreux auteurs ne cessent de souligner l'importance du risque inhérent aux stratégies attentistes. Par exemple, dans un article paru en décembre 1999 dans L'Expansion Management Review, Robert BRANCHE¹ tente d'identifier les grandes lignes stratégiques permettant de réussir sur Internet. « *Le phénomène Internet est parti pour durer, mais les stratégies d'attente sont risquées...* » affirme-t-il en préambule à cet article fort intéressant qu'il a intitulé "Les pionniers resteront les premiers". Par ailleurs, évoquant le besoin de changement induit par la nouvelle économie, la présentation de "Portrait de la Nouvelle Economie"² confirme que « *La question n'est plus de savoir si on doit y aller, mais de savoir comment y aller, à quel moment et avec quels moyens.* » Toujours à ce propos et à l'intérieur du même ouvrage, les auteurs soutiennent que l'hésitation n'est plus de mise, qu'il faut s'engager résolument et citent Philip EVANS : « *Une stratégie attentiste est généralement mauvaise. Mieux vaut échouer cinq fois de suite pour avoir essayé trop tôt que d'échouer une seule fois pour avoir essayé trop tard.* »

Quant à une stratégie d'intégration professionnelle des nouvelles technologies, ce n'est pas le terme de "réaction" qui nous semble le plus adapté. A notre avis, les changements que ces technologies imposent sont tellement rapides et imprévisibles qu'il sera de toute façon impossible d'en suivre le rythme. Ce qu'il faudrait faire, en revanche, c'est agir de manière proactive, tenter la difficile conciliation entre ses projets d'avenir et les contingences de son environnement actuel. Pour ce faire, il faudra anticiper les changements et formuler des visions, des énoncés de la position que la profession souhaite occuper à l'avenir dans son champ de concurrence³.

Cette approche est à la base des démarches de formulation de visions futures des professions comptables entreprises aux Etats-Unis et au Canada. Après avoir décrit le contexte dans lequel évolue la profession (changements rapides et profonds, érosion de la position privilégiée des comptables agréés, apathie de la profession), le rapport définitif du Groupe de travail pancanadien sur la vision de la profession décrit ainsi la démarche retenue : « *Il est vain de continuer à débattre des raisons qui nous ont amenés à la situation où nous nous trouvons. Nous devons tirer un enseignement de notre expérience sans nous appesantir sur le passé. La question essentielle est la suivante : « et maintenant, qu'allons-nous faire ? » Cette question en amène d'autres : « quelle est la mission des comptables agréés du Canada ? », « quelle est notre vision collective du rôle que nous jouerons à l'avenir ? », « comment prévoyons-nous réaliser cette vision ? »...* ».

¹ A l'époque Vice-Président du bureau de Paris de Mercer Management Consulting (cabinet international de conseil en stratégie).

² Conseil Supérieur de l'OEC – CNCC (France). Portrait de la nouvelle économie. 4ème Trimestre 2000.

³ Selon la définition de "vision" avancée par le rapport définitif du Groupe de travail pancanadien sur la vision de la profession (1996).

La stratégie d'intégration professionnelle des nouvelles technologies que nous proposons dans ce travail procède d'une approche semblable. Mais pourquoi une telle approche serait-elle applicable à l'intégration des technologies par la profession comptable ?

Les changements de l'environnement de la profession, devenus rapides et profonds, justifient en grande partie les démarches de vision auxquelles nous nous référons. Or, les technologies comptent parmi les facteurs qui ont le plus favorisé ces changements. Le rapport canadien et le rapport de l'AICPA (The CPA Vision Project ; 2011 and beyond) s'accordent pour classer les technologies de l'information et de la communication à la tête des forces agissant sur la profession comptable. Selon le rapport canadien, le besoin de changement qu'il exprime résulte de la nécessité de résoudre l'écart entre, d'une part, la réalité du marché, et d'autre part, la façon dont la profession a réagi à cette réalité. L'analyse de cet écart a permis de dégager huit points majeurs de déphasage dont les technologies de l'information et de la communication.

Dans cette partie, nous commencerons par développer les axes stratégiques de réaction (Chapitre Premier). Ensuite, nous essayerons de discuter de la mise en œuvre de la stratégie proposée (Chapitre Deuxième).

CHAPITRE PREMIER : LES AXES STRATEGIQUES

La stratégie d'intégration par la profession des nouvelles technologies doit s'articuler autour de deux axes majeurs : les clients et les compétences.

D'abord, les clients actuels et potentiels forment le marché sans lequel la profession n'aurait pas de raison d'exister. Dans la nouvelle économie, la réactivité forme la principale source d'avantage concurrentiel. La promptitude à répondre à la demande du marché est aujourd'hui plus déterminante que la taille ou l'importance des ressources économiques. Par ailleurs, le nouveau mode d'organisation dit "en réseau" se fonde sur la satisfaction des clients externes et internes. Si elle veut tirer parti des avantages de la nouvelle économie, la profession comptable doit se tourner résolument vers ses clients et son marché.

Ensuite, les compétences de la profession forment l'essentiel de son patrimoine et l'élément qui la distingue de ses concurrents. De toute évidence, l'intégration des nouvelles technologies requiert l'acquisition de connaissances et de compétences dans le domaine de l'informatique, des systèmes d'information et des outils de communication. Toutefois, devant les changements rapides que connaissent ces technologies et leur impact important sur l'environnement de la profession, celle-ci doit soumettre ses connaissances et compétences dans ce domaine à une mise à jour continue et systématique.

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement les deux axes stratégiques suivants :

- *Surveiller et anticiper la demande du marché* (Section 1) ;
- *Actualiser les connaissances et les compétences* (Section 2).

Section 1 : Surveiller et anticiper la demande du marché

Cet axe stratégique vise d'un côté à mieux satisfaire la demande actuelle¹ et d'un autre côté à prévoir et anticiper l'évolution de la demande².

Les experts-comptables doivent être conscients de l'importance de la satisfaction client (§1) et adopter une attitude proactive (§2). Face à des clients mieux informés, plus compétents, donc plus exigeants (§3), ils doivent changer leur perception de la relation client (§4) et gérer spécifiquement cette relation (§5). Enfin, ils doivent prospecter les clients potentiels (§6) pour essayer de prévoir l'évolution de la demande et, pourquoi pas, l'influencer (§7).

§1. Importance de la satisfaction client

A l'instar de tous les marchés, la demande de services d'expertise comptable est mobilisée par deux vecteurs :

- **la clientèle**, appelée à consommer ces services ;
- **et les besoins de cette clientèle** qui la poussent à formuler la demande.

Ainsi, la demande actuelle correspond aux besoins actuels de la clientèle actuelle. Le champ des opportunités inexploitées est donc beaucoup plus vaste que celui des affaires en cours. Mais comment faire pour concrétiser la demande potentielle ?

A notre avis, chaque praticien devra trouver sa propre réponse à cette question, car celle-ci dépend dans une large mesure d'éléments subjectifs : aptitudes, forces et faiblesses, capacités de communication, convictions, choix, etc. Il n'en est pas moins vrai que la focalisation sur la clientèle actuelle reste le moyen le plus sûr et le plus éprouvé de développer ses activités. D'un côté, des règles déontologiques généralement reconnues (indépendance, interdiction du recours à la publicité) limitent les activités de recherche et d'approche de prospects. D'un autre côté, le "bouche à oreille" (recommandation à d'autres clients) et la vente d'autres services aux clients actuels sont des démarches qui n'ont cessé de prouver leur efficacité.

Néanmoins, pouvoir vendre à l'aide de ses clients actuels suppose que ceux-ci soient entièrement satisfaits de la qualité du service qui leur est rendu. Il apparaît donc clairement que le développement des activités du cabinet passe par la satisfaction de la clientèle actuelle. Ceci ne veut pas dire qu'il faut abandonner les efforts de prospection, mais bien que ces efforts resteront vains tant que les clients actuels ne sont pas entièrement satisfaits. Dans cette configuration, la satisfaction client semble faire office de pont entre la demande actuelle et la demande potentielle. Ceci illustre l'importance grandissante accordée à l'expérience client et à la valeur perçue par le client dans les nouveaux modèles d'affaires. Ces derniers placent le client, et à plus forte raison le client actuel, au centre de leurs préoccupations.

¹ Cet objectif peut être détaillé comme suit : promouvoir la valeur ajoutée des missions actuelles, améliorer la manière dont cette valeur ajoutée est perçue par les clients actuels, développer une perception globale et extensive de la relation client et mettre la gestion de la relation client au centre des préoccupations de la profession et de ses composantes.

² Cet objectif peut être détaillé comme suit : suivre et analyser en permanence l'état de satisfaction de la demande client, garder une communication étroite et permanente avec toutes les composantes du marché, anticiper l'évolution des besoins de la clientèle et formuler en permanence de nouvelles offres de service.

Ce qu'il faut noter ici, c'est que la qualité du service d'un point de vue strictement professionnel ne suffit plus aujourd'hui à générer de la satisfaction client. Dans une économie où la concurrence est de plus en plus acharnée et les attentes des clients de plus en plus complexes, la satisfaction du client passe aussi par la présentation formelle de la prestation, la qualité des relations personnelles avec le client, la personnalisation du service, etc. Autant de variables que l'on ne peut maîtriser que moyennant une focalisation accrue du cabinet et de son système d'information sur la clientèle.

§2. Une attitude proactive

Pour être reconnus comme leaders des professionnels de l'information, les experts-comptables doivent se concentrer sur un objectif ultime : aider les chefs d'entreprises à prendre des décisions mieux éclairées, plus rapidement. Pour ce faire, ils doivent appuyer le management stratégique et le gouvernement d'entreprise, imaginer et mettre en place des solutions nouvelles en matière de prise de décision, faire adopter le risk management et la mesure de performance, etc. Ils doivent sans cesse mettre à contribution leur créativité et leur sens de l'innovation pour maximiser la valeur des informations dont les décideurs ont besoin.

Toutefois, plusieurs raisons poussent les experts-comptables à appliquer ces solutions nouvelles en premier dans leurs cabinets. L'objectivité et l'honnêteté intellectuelle les empêchent de proposer aux entrepreneurs des solutions que eux-mêmes ne maîtrisent pas. Il y va de leur crédibilité et de leur réputation de professionnels sérieux. En même temps, cette approche leur permet de minimiser le risque de faire subir au client actuel ou potentiel un échec qui peut être lourd de conséquences. Par ailleurs, cette attitude contribue à créer autour du cabinet un noyau de compétence alimenté efficacement et durablement par des clients qui se prennent en charge et prennent la peine d'innover en matière d'information financière et de gestion.

Il appartient donc à chaque professionnel de rationaliser la gestion de son cabinet auquel il faudra appliquer autant que possible les méthodes de management suggérées aux clients. Par exemple, chacun doit se fixer des objectifs et arrêter une stratégie permettant de les atteindre. Chacun doit réviser périodiquement sa stratégie et prendre les mesures tactiques nécessaires à sa concrétisation. Par ailleurs, chacun doit tenir compte de ses forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces de son environnement afin de définir sa position concurrentielle actuelle et celle qu'il souhaite occuper à l'avenir.

En optimisant la gestion de l'information au sein du cabinet (fluidité, célérité, partage, enrichissement, etc.), le professionnel sera à l'affût des moindres changements de l'environnement où il opère. Grâce à son expérience et sa perspicacité, il pourra même anticiper sur ces changements pour se donner la possibilité de les assimiler et de les intégrer à temps. De cette manière, il sera capable d'identifier les nouveaux besoins de ses clients avant même qu'ils n'y aient pensé.

En adoptant cette attitude proactive, le praticien fait d'une pierre deux coups :

- Il apporte à son client une valeur ajoutée certaine en l'aidant à maîtriser les changements qui affectent son entreprise,
- Il maîtrise lui-même sa gestion interne.

Finalement, en aidant les décideurs à prévoir les changements de leur environnement, la profession comptable confirme son leadership et maîtrise sa direction.

§3. Des clients exigeants

L'irruption des technologies de l'information et de la communication est en train de provoquer un changement fondamental dans la dynamique du marché. Celui-ci devient *un forum dans lequel les clients jouent un rôle actif*¹. Le client fait désormais partie de "l'entreprise étendue".

Au sein de la profession comptable, de plus en plus de clients interviennent, non seulement dans la fixation des conditions techniques et financières des offres, mais également dans le déroulement des missions. Cette participation du client est notamment observée dans les missions de type assistance ou conseil. Ainsi, de plus en plus de professionnels font appel aux compétences du client au sein de groupes de travail mixtes afin d'assurer le déroulement efficace de certaines missions de conseil.

Grâce aux nouveaux outils de collaboration, le transfert de compétences devient à double sens : du professionnel vers le client et du client vers le professionnel. *Mais attention : si les professionnels peuvent considérer le client comme une source de compétence, ils doivent aussi considérer une réalité : ce client est en train de devenir un concurrent*². Du moins, il devient autrement plus exigeant qu'auparavant.

Les professionnels de la comptabilité doivent être conscients que le dialogue avec les clients se joue d'égal à égal. Ils n'ont plus le monopole de l'accès à l'information. Mieux informés, les clients posent des questions plus pertinentes et plus pointues ; donc plus difficiles. Du coup, les praticiens sont obligés de se surpasser, de déployer des efforts parfois violents de mise à niveau. D'un autre côté, le niveau du dialogue est rehaussé, les échanges sont plus riches et plus valorisants.

Dans ces conditions, il devient critique de bien comprendre le but et le sens que le dialogue peut avoir du point de vue du client. Désormais, il faudra apprendre à interpréter correctement ce que l'on apprend des clients de façon à pousser plus loin le dialogue et à en soutenir l'intérêt.

§4. La perception de la relation client

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la qualité du service d'un point de vue strictement professionnel ne suffit plus à gagner la satisfaction totale du client. La personnalisation du service et la qualité de la communication avec le professionnel pèsent lourd dans l'appréciation d'un client courtisé par une légion de vendeurs. La personnalisation du service est fonction de la mesure dans laquelle le client est placé au centre du système d'information du cabinet. Un cabinet dont la gestion n'est pas ou pas assez tournée vers les clients ne pourra pas prétendre offrir des services personnalisés. Par ailleurs, une communication de qualité requiert également des qualités humaines, parfois innées.

¹ D'après C.K. PRAHALAD, V. RAMASWANY. Mon client est très compétent ! L'expansion Management Review. Septembre 2000.

² D'après C.K. PRAHALAD, V. RAMASWANY. Mon client est très compétent ! L'expansion Management Review. Septembre 2000.

Cependant, aussi bien la réorientation du système d'information du cabinet que les qualités humaines ne donneront les résultats escomptés que si elles s'inscrivent dans une nouvelle attitude vis-à-vis du client. Celui-ci ne doit plus être perçu comme une source de revenu, mais bien comme un allié et un accompagnateur pour le développement du cabinet. Il faut bannir toute relation tendue ou conflictuelle avec le client et encourager le dialogue et la compréhension mutuelle. Au lieu de chercher obstinément à lui vendre un produit, il faut plutôt chercher à aider le client dans la gestion et le développement de son entreprise. L'expert-comptable gagnerait à faire régner entre lui et ses clients un climat d'entraide et de solidarité. Ainsi faisant, il met ses clients en confiance et conforte son image de professionnel éminent, discret et honnête.

Il faut ici noter que du point de vue du client, la personnalisation du service passe souvent par la personnalisation de la relation le liant à son expert-comptable. Il ne faut pas sous-estimer ce facteur psychologique. Aussi ne faut-il pas donner pour perdu le temps passé avec un client à discuter de ses affaires personnelles, de ses plans et de ses aspirations. Certains experts-comptables commencent à rassembler dans la base de données du cabinet des renseignements personnels sur les clients comme l'âge des enfants, l'école qu'ils fréquentent, etc. De cette façon, lorsqu'un client téléphone, le professionnel peut appeler à l'écran ce type d'information et demander courtoisement des nouvelles de la famille du client.

Enfin, il faut bien connaître le domaine d'activité du client, savoir se mettre à sa place. Il est également important de passer une partie du temps consacré au client dans les locaux de ce dernier. Connaître les personnes qui se cachent derrière l'entreprise permet de bâtir un rapport de loyauté.

§5. Gestion de la Relation Client

Les technologies de l'information et de la communication peuvent être d'un grand apport aux entreprises en général, et aux cabinets d'expertise comptable en particulier dans leurs efforts visant à mettre les clients au centre de leurs préoccupations. C'est dans ce cadre que l'on assiste à la montée en puissance de plusieurs outils de gestion de la relation client, Customer Relationship Management (CRM) en anglais. Ces outils portent en réalité le nom d'une nouvelle notion en gestion.

Selon Bob ANGEL¹ : « La gestion de la relation client (CRM) porte essentiellement sur la façon de servir – et de conserver – ses bons clients. Cette technique recouvre tout autant le fait d'accueillir chaleureusement et simplement le client ou celui de faire appel à un système de technologies de l'information ultra-perfectionné pour suivre ses préférences et ses habitudes, et lui offrir une expérience plus personnalisée. Elle ne devrait pas être utilisée pour accroître les ventes sur un marché de masse, mais bien pour favoriser la fidélité et la confiance des clients. »

Mais au delà de la fidélité et de la confiance, les systèmes CRM ambitionnent d'instituer un contact permanent avec le client, destiné notamment à sonder ses besoins. En tant qu'outil, le CRM ne se suffit pas à lui-même. Il constitue en revanche une partie importante de la refonte du système d'information pour le focaliser sur les clients et devrait être complété par des outils

¹ Bob ANGEL. Gérer la relation client. CA Magazine. Février 2002.

visant à assurer une forte réactivité auprès des clients. Selon les moyens et les objectifs du cabinet, la mise en place réfléchie, prudente et graduelle des outils intranet, extranet, Internet et Knowledge Management devrait compléter avantageusement le CRM¹.

Enfin, il faut souligner que le CRM relève avant tout de la politique générale et de la culture d'entreprise. La technologie doit suivre et non l'inverse. Un collaborateur maladroit peut anéantir les effets positifs du CRM si ses paroles ou ses actes donnent à penser que l'organisation ne comprend pas ses clients ou ne leur accorde aucune importance. De même, le CRM pourrait paradoxalement occasionner la frustration des clients si l'organisation n'est pas assez réactive.

§6. La prospection des clients potentiels

Au delà du développement des relations qu'ils ont avec leurs clients actuels, les experts-comptables doivent s'efforcer d'établir de nouvelles relations avec des clients potentiels. Le but de cette approche est d'éveiller le client à ses propres besoins et aux services que l'on offre. Le praticien doit saisir les besoins du client et les formuler en fonction des services qu'il peut lui offrir. Il s'agit en fait d'adapter les services du cabinet aux besoins des clients. C'est là que réside toute la subtilité de l'approche.

« Les ventes sont, pour toute entreprise, aussi importantes que le produit ou le service. C'est l'application disciplinée de stratégies de vente reconnues qui permet aux entreprises de croître. »² Si ces stratégies s'appliquent parfaitement aux cabinets d'expertise comptable, les professionnels hésitent souvent à rechercher activement de nouvelles opportunités d'affaires. Cette réticence est due en grande partie à la déontologie professionnelle qui proscrit le démarchage et la publicité individuelle.

Certes, l'appartenance à une profession réglementée présente plusieurs avantages qu'il convient de préserver : protection des titres professionnels, crédibilité, exclusivité du droit d'exercice, etc. Néanmoins, le cabinet d'expertise comptable reste une entreprise économique à but lucratif au sein de laquelle la fonction vente doit être assurée. Grâce à son expérience et son professionnalisme, l'expert-comptable doit concilier ses objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité avec les contraintes d'ordre déontologique et réglementaire.

La participation à des activités sociales ou à des manifestations économiques peut constituer pour le praticien une occasion propice de s'exercer dans le rôle de vendeur. Le praticien peut lui-même organiser des événements destinés à faire connaître son offre de service des gens d'affaires : déjeuners-débat, rencontres périodiques, etc. Par ailleurs, l'organisation et/ ou l'animation de séminaires peut accroître la notoriété et la visibilité du professionnel. Il en est de même de l'enseignement.

Mais la nouveauté des dernières années en matière de prospection est la mise en place de sites Web et/ ou d'extranets. De plus en plus de cabinets se munissent de sites Web pour se faire connaître. Ces sites prennent souvent la forme de portails professionnels. En réservant certaines ressources internes aux clients actuels, certains cabinets attisent la curiosité des internautes qui les contactent et finissent par devenir clients.

¹ Voir ci-après Chapitre 2, Section 1 : Infrastructure et organisation du cabinet.

² D'après camagazine.com. On ne naît pas bon vendeur. CA Magazine. Octobre 2002.

L'utilisation de la toile mondiale à des fins de prospection appelle de notre part quelques remarques :

D'abord, dans plusieurs pays dont la Tunisie, la position des normes déontologiques vis-à-vis des sites Web des cabinets n'est pas tranchée et la question suscite toujours un débat animé. En France par exemple, la Charte déontologique prévoit que les experts-comptables peuvent librement créer des sites Web et communiquer leur adresse e-Mail, l'accès à l'information en ligne supposant un acte volontaire de la part du demandeur. En contrepartie, la communication doit rester discrète, de bon goût, vérifiable, et s'abstenir de tout caractère laudatif, promotionnel, comparatif. Elle doit répondre aux besoins des utilisateurs. Selon ces besoins, la charte subdivise les sites en 3 niveaux d'accès :

- **Niveau 1** : accessible librement par tous les utilisateurs ;
- **Niveau 2** : accessible par un code d'accès commun à tous les utilisateurs qui le demandent ;
- **Niveau 3** : accessible seulement par un mot de passe spécifique à chaque utilisateur.

Ensuite, la réussite de ce type de stratégie est tributaire du respect des règles du jeu Internet, et notamment la gratuité. C'est pourquoi l'accès libre, temporaire ou permanent, à tout ou partie des ressources proposées est souvent mis en avant. Enfin, en l'absence d'un mécanisme de suivi et de mesure de l'efficacité, l'utilisation des sites électroniques reste une stratégie passive dépourvue de tout élan proactif.

§7. Mieux que prévoir la demande, l'influencer

Les experts-comptables doivent prévoir l'évolution des besoins de leurs clients, mais ils doivent surtout être capables de l'influencer en déterminant les nouveaux besoins avant même que les clients en aient conscience. Mais n'est-il pas prétentieux de vouloir créer la demande à l'ère du client-roi ?

Notre avis est qu'au contraire, cette approche est la plus rationnelle et pragmatique qui soit. En effet, toutes les offres ne sont pas capables de provoquer une demande. Les seules offres qui pourraient y parvenir sont celles qui résultent d'une bonne anticipation des besoins des clients. Or, cette anticipation n'est possible que moyennant une communication efficace avec toutes les composantes du marché ainsi qu'une écoute client continue et de qualité. Finalement, on ne crée pas une demande du néant, mais on essaie d'anticiper les besoins futurs du marché, de les reformuler et de les canaliser.

La volonté de provoquer la demande est donc la forme la plus aboutie de focalisation sur la clientèle. Elle peut être exercée à plusieurs niveaux : expert-comptable à titre individuel, groupements ou réseaux de professionnels, instances professionnelles internationales, nationales, régionales, partenariats avec d'autres corps professionnels, etc.

Section 2 : Actualiser les connaissances et les compétences

Cet axe stratégique vise d'un côté à promouvoir la crédibilité de la profession dans le domaine des technologies de l'information et de la communication¹ et d'un autre côté à favoriser la prise en charge par chaque professionnel de sa propre formation².

Les experts-comptables doivent partir d'une conscience de l'importance de leur compétence professionnelle (§1) et de la vraie portée de la désintermédiation (§2) pour reconsidérer leurs compétences de base (§3) et évaluer leur degré de crédibilité dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (§4). Cette crédibilité passe nécessairement par la compétence qui doit désormais se baser sur l'auto-formation (§5) et les nouveaux outils de gestion du savoir (§6).

§1. La compétence : principal atout de la profession

Selon l'IEG 11 de l'IFAC, la compétence désigne la capacité à exécuter des tâches professionnelles à un niveau défini par des normes professionnelles. La capacité suppose la combinaison de connaissances théoriques pertinentes et d'aptitudes pratiques diverses.

Sans connaissances et compétences, toute tentative de focalisation sur la clientèle restera vaine. La compétence constitue le fondement de toute réussite future de la profession, car c'est avant tout cette compétence qui la distingue de ses concurrents. Outre la volonté de se démarquer, cette attitude témoigne d'un engagement à suivre l'évolution du marché et à continuer à satisfaire une demande toujours plus complexe et plus hétérogène.

La compétence de la profession a toujours été et doit rester son principal atout. Tout professionnel sérieux et responsable doit continuellement parfaire sa formation et enrichir son curriculum. Toutefois, aucun individu ne peut se prévaloir d'une compétence universelle. Un seul individu, quelles que soient ses capacités intellectuelles, ne peut sérieusement prétendre maîtriser des disciplines aussi différentes que le droit et la finance ou l'organisation et la fiscalité. Partant de ce constat, on a commencé à reconnaître la spécialisation, qui est même devenue un garant de la crédibilité de la profession.

En se mettant à la spécialisation, l'expert-comptable fait preuve d'une honnêteté intellectuelle qui ne peut qu'accroître la confiance de ses clients. Si ces derniers le consultent sur un problème pointu dans lequel il n'est pas très compétent, il pourra faire appel à un collègue ou à un partenaire. Désormais, les clients feront appel à la compétence collective de toute la profession ; et à ce titre, ils devront faire confiance à la profession dans son ensemble.

¹ Cet objectif peut être détaillé comme suit : intégrer de manière non équivoque les (N)TIC dans les compétences de base des professionnels de la comptabilité, mettre en application la norme IEG 11 de l'IFAC et communiquer efficacement sur les efforts entrepris en matière de (N)TIC.

² Cet objectif peut être détaillé comme suit : sensibiliser les membres à l'importance des connaissances et compétences à l'égard de toute stratégie professionnelle, les sensibiliser à la nette accélération du rythme de renouvellement du savoir, à ses motivations et ses conséquences et veiller à doter les membres et les instances de la profession des moyens, notamment pédagogiques et technologiques, nécessaires à mettre en œuvre l'auto-formation.

En résumé, le maintien de normes élevées de compétence doit être au cœur de toute stratégie de développement de la profession. Afin d'atteindre cet objectif, les responsables de la profession et les professionnels sont face à deux dosages délicats :

- entre connaissances théoriques et aptitudes pratiques d'une part ;
- entre polyvalence et spécialisation d'autre part.

Ces dosages déterminent dans une large mesure les grandes options stratégiques en matière de formation des experts-comptables, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue.

§2. La vraie portée de la désintermédiation

L'expert-comptable qui, autrefois, était la principale source d'une information essentielle à la prise de décisions, n'est plus aujourd'hui que l'un des maillons d'un système de diffusion de l'information de plus en plus complexe et déstructuré. Face à la réalité de la prépondérance des technologies de l'information et de la communication, chaque praticien doit se repositionner sur la chaîne de traitement de l'information. Partant de sa conscience qu'il n'est plus le seul à détenir la totalité de l'information de gestion, il doit développer ses compétences en dehors du domaine de la simple tenue de livres comptables. En fonction de la demande et de ses capacités d'apprentissage, il pourra redéployer ses compétences vers les domaines de l'assistance comptable, de l'élaboration des tableaux de bord, du conseil en management, etc. Mais le domaine de la certification reste celui privilégié par les instances de la profession pour en assurer la pérennité.

Au lieu d'être perçue comme une menace, la désintermédiation pourrait être considérée comme une opportunité à saisir. Dans ce cadre, il faut noter que le domaine de la certification est bien servi par les technologies de l'information et de la communication. La complexification et l'intégration croissante des systèmes d'information, la surabondance et le besoin de contrôle des flux d'information sur le Net, l'internationalisation des entreprises et des transactions et le développement du commerce électronique présentent des réserves extraordinaires de travail pour les auditeurs tant légaux que contractuels.

§3. Quelles sont les compétences de base des experts-comptables ?

Les experts-comptables ne peuvent sérieusement prétendre faire évoluer leur curriculum sans partir d'une profonde compréhension des compétences de base de la profession, c'est-à-dire les principaux domaines où les experts-comptables sont appelés à développer des connaissances et des aptitudes.

Dans le contexte actuel caractérisé par des changements rapides et profonds de l'environnement, les compétences de base sont pour la profession un point de repère indispensable. Cette approche promeut considérablement l'enracinement et l'esprit d'appartenance des professionnels et permet d'éviter les mésaventures liées à l'exercice dans des domaines de compétence étrangers à la profession. Par ailleurs, si les attentes du marché deviennent volatiles pour ce qui est des connaissances et des aptitudes, elles restent constantes lorsqu'il s'agit des valeurs caractéristiques de la profession : intégrité, objectivité, excellence, etc. Finalement, l'expert-comptable est un professionnel de l'information qui, partant de ses valeurs et de ses compétences de base, doit sans cesse enrichir son curriculum et en faire bénéficier le public.

Mais quelles sont ces compétences de base ? Il est évident que la comptabilité, la fiscalité, la finance et le droit des affaires constituent les domaines de compétence habituels des experts-comptables. Il est également vrai que les professionnels sont de plus en plus sollicités sur le terrain des critères non financiers de mesure de la performance organisationnelle. Enfin, selon l'IEG 11 de l'IFAC, les technologies de l'information constituent l'une des compétences de base des professionnels de la comptabilité.

§4. Les experts-comptables sont-ils crédibles dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ?

Selon le rapport définitif du Groupe de Travail pancanadien sur la vision de la profession (datant de 1996), « *notre avenir dans le secteur des technologies de l'information dépend de la façon dont nous nous adapterons et réagirons aux technologies qui émergent, et de la mesure dans laquelle les CA parviendront à s'affirmer comme maillons indispensables dans le cadre des nouvelles méthodes de création, de communication, d'analyse et de décision en matière d'information sur la performance des organisations, rôle rendu possible grâce aux progrès des technologies de l'information et des communications.* »

Pourtant, dans son rapport définitif émis en janvier 1998, le Groupe de Travail de l'ICCA sur les Services de Certification (GTSC) a notamment observé que la profession comptable manquait de crédibilité dans le domaine des technologies de l'information. Selon le GTSC, d'autres prestataires de services sont considérés comme étant plus compétents que les experts-comptables dans ce domaine et qu'ils sont les fournisseurs de choix de ce domaine.

Dans ce contexte, le développement de connaissances et compétences en matière de technologie revêt une importance capitale pour la profession. En témoigne l'IEG 11 de l'IFAC qui, en sept ans d'existence, a été révisée deux fois et a changé d'intitulé une fois. Publiée en décembre 1995 sous le titre "Information Technology In The Accounting Curriculum", cette norme a été révisée en juin 1998 puis en décembre 2002. A l'occasion de cette deuxième révision, l'intitulé de la norme devient : "Information Technology for Professional Accountant" ; une modification qui veut souligner l'importance de l'aspect pratique de l'apprentissage, des rôles et des missions de l'expert-comptable et de l'approche empirique de normalisation.

L'objectif de l'IEG 11 est d'assister les organisations membres (de l'IFAC) dans la préparation des professionnels de la comptabilité à exercer dans un environnement informatisé. Pour les auteurs de la norme, les professionnels de la comptabilité doivent faire preuve de compétence dans l'utilisation des technologies de l'information et des systèmes d'information.

Si les instances professionnelles ont un rôle important à jouer dans la promotion de la crédibilité en matière de technologies de la profession dans son ensemble, la crédibilité de chaque professionnel à titre individuel dépend de ses efforts personnels et des initiatives qu'il prend. Dans ce contexte, les compétences d'utilisateur des nouvelles technologies sont très importantes pour la crédibilité du professionnel. L'IEG 11 classe les compétences d'utilisateur parmi les compétences de base en ce sens qu'elles contribuent au développement de

compétences plus pointues¹. Par exemple, on imagine mal un expert-comptable qui n'a pas de compte E-mail assurer une mission d'accompagnement à la mise en place d'un ERP.

Dans le domaine des nouvelles technologies comme dans tous les autres domaines de compétence, il incombe désormais à chaque professionnel de prendre en charge sa propre formation. Là encore, la communication (la forme) est presque aussi importante que l'(in)formation (le fond).

§5. L'importance de l'auto-formation

L'histoire des dix à quinze dernières années nous l'enseigne : personne ne peut prévoir les connaissances, ni les compétences dont aura besoin l'expert-comptable en l'an 2010. Dans un environnement où le savoir se renouvelle à un rythme effréné, les professionnels de la comptabilité gagneraient à prendre en main leur propre formation. Ceci est d'autant plus urgent que les attentes du marché à l'égard de la profession ne cessent d'évoluer.

Sur le plan de la sémantique, comptable veut dire responsable. Pour mériter son nom, la première chose dont tout comptable doit se soucier est sa propre formation. Chaque praticien doit se prendre en charge en assurant lui-même sa formation. S'il est vrai que ce raisonnement s'applique plus facilement à la formation continue, la culture d'indépendance et d'autonomie devrait également être inculquée aux postulants au diplôme d'expert-comptable dès le début de leur formation universitaire. Selon M. Abderraouf YAICH², « l'enseignant doit abandonner le rôle de l'unique véhicule des savoirs vers un rôle de facilitateur d'apprentissage semblable à celui d'un coach qui aide ses joueurs à faire jaillir le meilleur d'eux mêmes. »

Dans une société gouvernée par l'information, apprendre n'est plus suffisant car cette action est figée : elle permet d'acquérir des connaissances à une date donnée. « Désormais importe moins l'accumulation des connaissances que le développement des facultés d'apprentissage. Il s'agit moins d'apprendre que d'apprendre à apprendre. »³ Ce raisonnement vaut tant pour les étudiants en expertise comptable que pour les experts-comptables, appelés pour plusieurs à "réapprendre à apprendre".

Les technologies de l'information et de la communication, et surtout Internet, facilitent la prise en charge par chacun de sa propre formation. Grâce aux technologies, l'apprentissage, qui relevait autrefois d'une démarche passive et réceptive, devient une recherche active et passionnée de savoir. Par exemple, l'accès distant, souvent gratuit, à des ressources documentaires constitue une aubaine pour plusieurs étudiants et professionnels.

§6. Les nouveaux outils de gestion du savoir

En passant de l'ère industrielle à l'ère de l'information, nous passons également d'une entreprise dont la valeur est fondée sur l'accumulation du capital financier à une entreprise dont la valeur est

¹ Voir le chapitre 2 de cette partie/ section 3/ paragraphe 3 : "Standardiser les missions et les compétences".

² A. YAICH. L'éducation supérieure en comptabilité.

www.profiscal.com/Etudiants/conseils_pedagogiques.htm

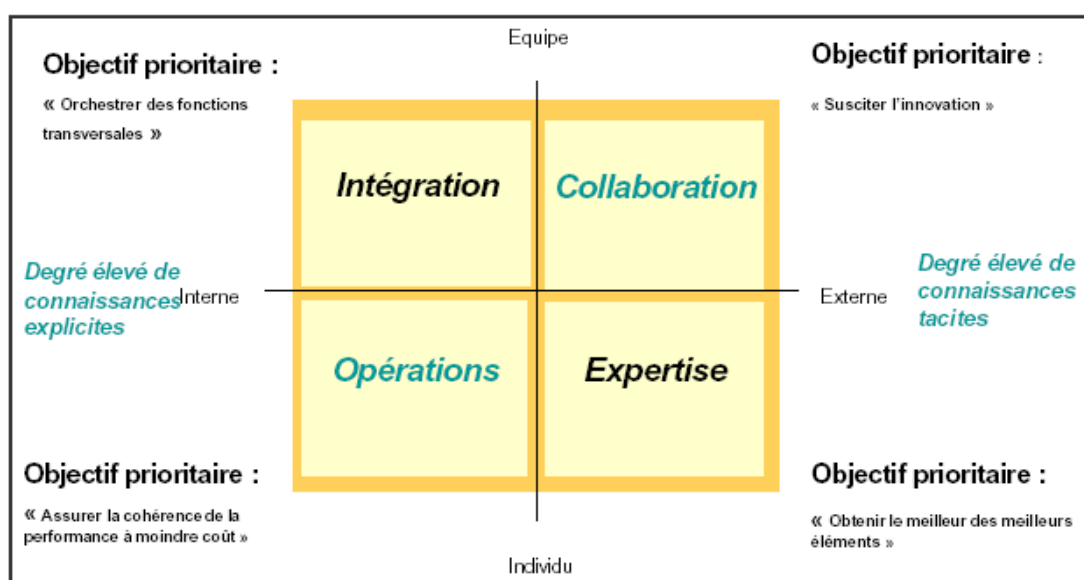
³ Le directeur de l'office d'analyse et de prévision à l'UNESCO, cité par A. YAICH dans un article intitulé "Réussir ses études et bien se préparer à exercer la profession d'expert-comptable".

www.profiscal.com/Etudiants/conseils_pedagogiques.htm

fondée sur l'accumulation collective de matière grise, de capital savoir. Partant de ce constat, toute entreprise se doit de préserver et de développer son capital savoir autant que son capital financier. Cela vaut à plus forte raison pour les professionnels de l'information que sont les experts-comptables.

Dans un rapport intitulé *Gérer les connaissances ; Défis, enjeux et conduite de projet*, le CIGREF (Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises) définit la gestion des connaissances¹ comme « Un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine. »

Il faut ici préciser que toutes les entreprises font de la gestion des connaissances sans s'en rendre compte. L'enjeu et la difficulté sont d'en prendre conscience et de systématiser les pratiques existantes afin de les optimiser. Il s'agit en définitive de mieux gérer la connaissance. Le schéma suivant tente d'analyser les objectifs de la gestion des connaissances :



Source : CIGREF. *Gérer les connaissances ; Défis, enjeux et conduite de projet*. Octobre 2000.

Au sein du cabinet d'expertise comptable, l'objectif est de « créer une boucle fluide et permanente d'information de manière à :

- gagner en qualité et en quantité d'information utile,
- gagner du temps partout (tâches administratives et de production),
- détecter et développer de nouvelles missions,
- mesurer et développer la satisfaction clientèle,
- mieux piloter son cabinet et sa stratégie de développement. »²

¹ Knowledge Management pour les anglo-saxons

² D'après OEC – CNCC (France). Carnet de route ; Congrès ambition 2010. Septembre 2000. Atelier : le système d'information permanent orienté client en cabinet d'expertise (Azur/ RC&A).

Pour ce faire, il faut notamment utiliser une panoplie de logiciels au fonctionnement articulé et complémentaire :

- **Datamart** (collecter l'information).
- **Datamining** (analyser et exploiter l'information).
- **Datawarehouse** (stocker et enrichir l'information).
- **Business Intelligence** (décider).

Certes, ces outils peuvent être utilisés pour capitaliser la documentation technique du cabinet. Toutefois, il importe de souligner qu'ils ont été développés pour servir la focalisation sur les clients et que ce n'est que dans ce contexte qu'ils donnent les résultats escomptés.

CHAPITRE DEUXIEME : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

Il est vrai que la mise en œuvre des deux axes stratégiques développés dans le premier chapitre requiert une forte implication des praticiens à titre individuel et des instances collectives de la profession. Toutefois, cette implication restera sans effet si elle n'est pas sous-tendue par un véritable changement de mentalités et d'attitudes dans le sens d'une adaptation à la société de l'information et à la nouvelle économie. D'un côté, il faudra adhérer à une culture NTIC, se former et s'imposer en premier ce qui paraît constituer la demande future des clients : nouvelles solutions d'information et de communication, méthodologies de gestion de projets, démarches qualité, etc. D'un autre côté, il faudra pouvoir recourir avec souplesse et assurance à de nouveaux modèles d'affaires (business models) afin de créer un réseau de compétence qui, seul, pourra préserver l'efficacité économique des cabinets et la crédibilité des professionnels.

Parmi ces modèles, les partenariats et les alliances auront à jouer un rôle très important dans le développement de la profession comptable. Par exemple, les nouvelles missions de conseil à forte valeur ajoutée ne peuvent être assurées convenablement sans recourir, au sein d'équipes multidisciplinaires, à des spécialistes ayant notamment les profils d'ingénieurs et d'informaticiens. Par ailleurs, et à l'échelle de la profession, une alliance stratégique avec l'université nous paraît d'une importance capitale. Le soutien de l'université sera notamment nécessaire pour redéfinir les orientations de la formation initiale et mettre en place la formation continue.

Dans les développements suivants, nous traiterons d'abord l'aspect individuel de la mise en œuvre de la stratégie à travers l'infrastructure et l'organisation du cabinet (Section 1). Ensuite, nous soulignerons l'importance et le rôle des nouveaux modèles d'affaires (Section 2). Enfin, nous aborderons les rôles que les instances professionnelles (Section 3) et l'université (Section 4) sont appelées à jouer dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'intégration des nouvelles technologies.

Section 1 : Infrastructure et organisation du cabinet

Il est évident que les efforts d'intégration des technologies doivent commencer dans les cabinets. Avant d'appréhender le volet collectif d'une stratégie, "chacun doit commencer par soi-même". Dans cette section, nous développerons les aspects de la stratégie applicables au cabinet d'expertise comptable en particulier. Il sera question des aspects humains, organisationnels et technologiques. D'abord, nous essayerons de décrire le lien entre l'architecture du système

d'information et l'organisation du cabinet (§1). Ensuite, nous aborderons le volet technique de la mise en œuvre : outils de groupware et de workflow (§2), outils de communication de types Internet, intranet et extranet (§3) et politique de sécurité (§4). Enfin, nous étudierons l'effet de la mise en œuvre de la stratégie sur la culture du cabinet (§5) et la façon de travailler des membres du cabinet (§6).

§1. L'architecture du système d'information et l'organisation du cabinet

Pour accéder aux avantages potentiels des nouveaux systèmes d'information (accès facile et en temps réel à l'information, souplesse et convivialité, interopérabilité, partage, productivité, réactivité, etc.), l'expert-comptable est obligé de revoir ses méthodes de management. Au sein d'un cabinet organisé en réseau, le travail en équipe est le nouveau mot d'ordre. Le management par objectif investit les équipes et les groupes fonctionnels de responsabilités élargies. La hiérarchie contrôle la réalisation des objectifs et non plus l'organisation du travail au sein du groupe. L'unicité de l'objectif et la motivation des individus par rapport à cet objectif fait émerger des règles du jeu souples basées sur le partage, la coordination, la collaboration, etc. Au lieu des tâches de supervision à connotation coercitive, le manager se charge de motiver, d'animer et de conseiller les membres du groupe. Dans ce contexte, de nombreuses procédures de contrôle interne deviennent inopérantes.

Responsabilisés, les groupes et les individus qui les composent n'ont pas besoin d'être surveillés. En revanche, ils ont besoin d'une autonomie et d'un pouvoir accrus car ils ont besoin des moyens de leurs objectifs. Le groupe choisit quand et comment faire le travail compte tenu de ses obligations envers l'organisation : délais, qualité, productivité, etc. De leur côté, les individus s'organisent librement en fonction des objectifs du groupe et des objectifs partiels qui leur sont attribués : travail à domicile, horaires flexibles, etc. Ainsi, une partie non négligeable du pouvoir de décision est transférée vers les gens qui exécutent le travail. La supervision de l'activité des collaborateurs s'inscrit désormais dans une logique de rapprochement des objectifs avec les réalisations.

L'avènement de l'informatique de réseau dans le cabinet favorise la migration vers une organisation transversale plus propice à la prise d'initiative et à la créativité. Le cabinet se découvre alors une capacité d'innovation qui est « à la fois un critère de différenciation fort et une formidable source de motivation pour les collaborateurs. »¹ L'on découvre alors que l'intérêt des dirigeants peut aller de pair avec l'épanouissement de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui, en effet, *gouverner n'est plus seulement décider, c'est aussi communiquer, faire partager une vision par ses associés, ses collaborateurs, ses clients*². Les dirigeants doivent maintenant réorganiser leurs cabinets, découvrir la faculté d'auto-organisation de ces cabinets en donnant à chacun la possibilité d'utiliser son imagination pour créer de nouvelles activités, améliorer le climat relationnel, créer une culture d'entreprise, etc. Le collaborateur reprend une véritable place et son épanouissement personnel est autant recherché que son efficacité. Il devient émetteur (d'information, d'opinion, d'idée) là où il n'était qu'un simple destinataire d'ordres ou de messages.

¹ Frédéric ALIN, Denis LAFONT, Jean François MACARY. Le projet intranet ; De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. Eyrolles. 1998.

² D'après Frédéric ALIN, Denis LAFONT, Jean François MACARY. Le projet intranet ; De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. Eyrolles. 1998.

Par ailleurs, l'exploitation et la capitalisation des connaissances – devenues pléthoriques – du cabinet nécessite un partage poussé de l'information. De plus en plus de cabinets ont tendance à développer des noyaux de compétence, des forums où la connaissance s'échange et s'élargit pour former la mémoire ou le patrimoine intellectuel du cabinet. Ces noyaux de compétence contribuent largement au développement d'une intelligence collective et à atténuer la vulnérabilité du cabinet au départ de collaborateurs expérimentés ou spécialisés.

Enfin, cette nouvelle organisation souple et transversale a quand même besoin de points de repère. C'est là qu'intervient la notion d'organisation orientée client. Aujourd'hui, beaucoup de cabinets organisent leurs bases de données autour des clients. Dans un environnement hautement concurrentiel, la réactivité et la personnalisation sont des éléments déterminants dans la décision du client. Au delà de cet aspect stratégique, la notion de client interne permet de rationaliser le fonctionnement des processus internes en le focalisant sur l'utilisateur immédiat de leur travail.

En définitive, l'enjeu réel des nouveaux systèmes d'information est d'abord organisationnel puis informatique. Aussi, l'implantation de ces systèmes ne donnera une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu au client que si l'adaptation nécessaire au niveau des mentalités et des comportements est bien intégrée par le personnel du cabinet. « Tant sur le plan des processus de travail que sur un plan individuel, la réussite passe par l'appropriation du système par les utilisateurs. »¹

§2. Les outils de groupware et de workflow

Le travail en groupe nécessite de communiquer, de coopérer, de partager l'information, de se concerter, de se réunir et de coordonner les actions des individus. Or, les collaborateurs appartiennent généralement à plus d'un groupe fonctionnel et chacun doit gérer plusieurs engagements à la fois. Il devient de plus en plus délicat et coûteux de concilier les emplois du temps des membres d'un groupe donné pour les réunir dans un même endroit. C'est là que se situe l'apport du groupware qui affranchit le travail en groupe des contraintes de temps et d'espace.

Si le concept d'informatique de groupe – également désigné par les termes groupware, collecticiel ou travail collectif assisté par ordinateur – reste assez flou et évolutif, il fait toujours référence aux notions de communication, coordination, échange, coopération, etc.

Le groupware est destiné à faciliter Communication, Coordination et Coopération entre les membres d'une équipe en particulier et de l'organisation en général. Pour ce faire, il met à la disposition des utilisateurs les fonctionnalités suivantes :

- le courrier électronique ;
- les conférences électroniques, conférences audio et visioconférences ;
- la gestion des agendas électroniques ;
- la gestion et le partage de documents multimédia (GED : Gestion Electronique de Documents) et de bases de données structurées.

¹ Cédric LAVEDRINE. Conditions de mise en œuvre et perspectives pour les nouveaux médias dans un cabinet d'expertise comptable ; Plus qu'un choix technologique, un choix de management. Novembre 1997.

C'est donc un outil dont la mise en place au sein du cabinet d'expertise comptable peut s'avérer très judicieuse en vue d'améliorer la productivité et la réactivité. Toutefois, étant donné le coût élevé des solutions les plus connues sur le marché, il ne faut engager un tel investissement qu'une fois tous les préalables réunis : taille critique du cabinet, bon niveau d'informatisation, bon climat social, personnel motivé, etc.

Par ailleurs, le groupware peut avantageusement être complété par un outil organisant la circulation des documents électroniques à l'image de l'organisation réelle du cabinet : l'outil workflow (gestion automatisée des flux de travail). Par rapport au groupware, le workflow joue un rôle de suivi et de contrôle. Il permet en effet de suivre l'évolution de chaque document au sein de l'organisation en retraçant les transmissions et les modifications dont il a fait l'objet. Au sein du cabinet d'expertise comptable, l'outil workflow permet d'apporter davantage de valeur ajoutée en réduisant les délais et minimisant les risques d'omissions et d'erreurs.

Cette recherche de valeur ajoutée devrait également être à la base des projets groupware au sein des cabinets. La valeur ajoutée perçue par le client externe est le fruit des valeurs ajoutées éprouvées par les collaborateurs du cabinet. Ces derniers bénéficient en effet de la souplesse et la richesse nouvelles du système d'information et de plus de responsabilité et d'autonomie ; ce qui accroît leur motivation et valorise leurs carrières. Ceci rejaillit favorablement sur la qualité du travail accompli et la valeur de la prestation du point de vue du client.

§3. Les outils de communication : la trilogie Internet, intranet et extranet

Internet désigne un réseau mondial de réseaux utilisant de façon homogène le protocole de communication TCP/IP. Créé au début des années 1970, le réseau Internet permet aujourd'hui d'interconnecter des millions de serveurs Web et des dizaines de millions d'utilisateurs dans le monde entier, grâce à l'utilisation d'un protocole unique et standardisé.

Un intranet résulte de l'utilisation de tout ou partie des technologies et des infrastructures d'Internet pour transporter et traiter les flux d'informations internes d'un groupe d'utilisateurs identifiés.

Le système extranet se situe à mi-chemin entre Internet et intranet. Si la population d'utilisateurs d'un intranet est caractérisée par son appartenance à une même entité (organisme, société, groupe, etc.), celle d'un extranet déborde le champ de cette entité pour inclure certains de ses partenaires : clients, fournisseurs ou autres. Ces partenaires sont nécessairement identifiés et habilités comme dans un intranet. Les technologies utilisées sont celles d'Internet. Le réseau de télécommunications peut être Internet ou un réseau privé.

En définitive, la différence entre Internet, intranet et extranet réside surtout dans la portée des services offerts, c'est-à-dire les différentes communautés d'utilisateurs concernés.

La mise en place de ces nouveaux outils de communication procure au cabinet d'expertise comptable de multiples services à valeur ajoutée : messagerie, partage, accès distant de données. En atténuant les barrières spatio-temporelles à la communication, ces services augmentent l'efficacité et la productivité des collaborateurs et donc l'efficacité du cabinet. Cependant, la mise en place de ces outils doit être prudente et graduelle. L'implantation de la

technologie ne doit pas être en avance sur les besoins réels de l'organisation ; même si une petite avance contribue souvent à accélérer des changements organisationnels bénéfiques.

Ainsi, on pourrait commencer par la mise en place d'un intranet. Pour le faire, il suffirait d'un réseau local, d'un logiciel de groupware et d'une bonne gestion de projet. Mieux encore, certains sites Web proposent gratuitement¹ des espaces de travail de type intranet. Si cette expérience s'avère concluante, il pourra être envisagé d'ouvrir progressivement l'intranet à certains utilisateurs externes à l'organisation. On est alors dans une configuration extranet. A notre avis, ce n'est qu'après ces deux phases (intranet et extranet) que l'on peut considérer l'ouverture du réseau interne du cabinet sur le réseau mondial. Plusieurs questions, dont notamment la sécurité, doivent alors être mûrement réfléchies.

§4. La politique de sécurité

Le cabinet qui ouvre son système d'information à ses collaborateurs, au cabinet ou distants (intranet ou Internet), à ses clients ou à ses partenaires (extranet ou Internet) augmente forcément sa vulnérabilité aux agressions logiques et physiques. Les conséquences d'une protection défailante peuvent être désastreuses en termes de productivité, d'organisation, de réputation et d'image, de responsabilité, etc.

Il convient donc d'analyser les risques qui pèsent sur son système et de développer en conséquence une politique de sécurité visant à protéger ses ressources informationnelles des intrusions, destructions ou détournements.

La mise en œuvre de cette politique requiert principalement :

- L'installation de certaines composantes logicielles nécessaires : murs coupe-feu, logiciels anti-virus et systèmes de détection des intrusions.
- La mise en place d'un plan de secours prévoyant des scénarios d'attaques ou d'incidents, les parades correspondantes ainsi que la couverture des risques spécifiques par des contrats d'assurance, etc.

Au delà, le cabinet doit communiquer efficacement sur sa politique de sécurité. Tous les collaborateurs doivent se sentir concernés. Ils doivent être conscients qu'une protection défailante du système d'information équivaut souvent à un manquement à l'éthique professionnelle qui peut engager leur responsabilité. La sensibilisation et la formation des divers intervenants aux problèmes de confidentialité et de sécurité sont donc primordiales. Par exemple, le choix et la gestion des mots de passe doivent être entourés de la rigueur et de la vigilance nécessaires.

Si la sécurité doit être appréhendée comme un ensemble de règles librement consenties, la politique de sécurité doit être stricte. En utilisant le système, les collaborateurs doivent savoir que tout ce qui n'est pas explicitement autorisé est interdit. Ils doivent s'engager, formellement s'il le faut, à respecter la confidentialité des données qu'ils manipulent. La disponibilité et le partage des données ne doivent pas être interprétés comme une entorse aux règles déontologiques de secret professionnel et de discrétion.

¹ Utilisation en ligne : tenir compte des coûts de l'abonnement Internet et du temps de connexion.

Au contraire, le respect de ces règles doit commencer à l'intérieur du cabinet. La communication entre les équipes doit être limitée au strict nécessaire et les droits d'accès aux dossiers doivent être gérés de manière rigoureuse. Un système dit "de muraille de Chine" limite l'accès d'un collaborateur aux seuls documents concernant la mission ou la tâche qu'il traite. Enfin, les utilisateurs doivent être informés des risques qu'ils font encourir en cas de non-respect des consignes de sécurité.

Les produits de sécurité nécessitent un investissement de départ pour l'installation, mais aussi un suivi constant : scruter les fichiers de comptes rendus d'activité et de statistiques, procéder aux mises à jour des logiciels anti-virus, veiller à l'application d'une politique de sauvegarde des données, etc. Ces tâches peuvent faire partie de la fiche de fonctions de l'administrateur réseau ou être attribuées à une personne dédiée au suivi de la sécurité du système.

Sécuriser son système d'information peut engendrer des investissements et des coûts de fonctionnement excessifs. Il faut donc garder à l'esprit que la sécurité 100% n'existe pas. Tout logiciel, qu'il soit de type "firewall" ou de cryptage peut être "cassé". Aucun système de sécurité n'est infaillible. Il devient alors primordial de préserver l'équilibre avantages-coûts : la valeur des informations à protéger contre le coût de la protection. Cela revient à mettre en œuvre des moyens raisonnables et suffisamment dissuasifs. *L'objectif n'est pas de mettre en place un système infaillible mais bien un système fiable*¹.

§5. La culture NTIC au sein du cabinet

L'implémentation réussie d'outils nouveaux tels que le groupware et le workflow passe par une forte implication du personnel du cabinet. Or, une telle implication reste tributaire d'un changement profond des attitudes et des mentalités. Face à des changements technologiques rapides et radicaux, des résistances se font souvent noter. Pour les traiter, il importe de se lancer le plus tôt possible dans une démarche de vulgarisation des nouvelles technologies et de diffusion d'une culture NTIC.

Tout d'abord, l'expert-comptable doit être convaincu de la nécessité de l'intégration des nouvelles technologies. Ensuite, il doit se familiariser lui-même avec les technologies ; car un dirigeant se doit toujours de donner l'exemple et de montrer la voie à ses collaborateurs. Chaque expert-comptable doit se soumettre à une véritable mise à niveau en matière de technologie : lecture, initiation, utilisation, formation, recherche, etc. Les efforts doivent être continus et variés.

Une fois lancé résolument dans une telle logique, l'expert-comptable doit s'efforcer de faire partager sa vision par ses collaborateurs. Pour ce faire, il doit doter le cabinet des outils de travail nécessaires : matériel, réseau, logiciels et applications, documentation, accès Internet, etc. Ensuite, les collaborateurs devraient être sensibilisés aux avantages et enjeux de la technologie, incités à utiliser au maximum les outils à leur disposition et formés pour le faire convenablement. L'adhésion du personnel aux projets systèmes d'information du cabinet contribue largement à incorporer la composante technologie dans la culture d'entreprise. L'appropriation par le personnel des nouveaux outils et systèmes devrait nécessairement passer par une formation réussie.

¹ D'après Cédric LAVEDRINE. Conditions de mise en œuvre et perspectives pour les nouveaux médias dans un cabinet d'expertise comptable ; Plus qu'un choix technologique, un choix de management. Novembre 1997.

Les coûts relatifs aux composantes matérielles et logicielles du système d'information et à la formation du personnel pourraient constituer un frein à la diffusion d'une culture NTIC au sein des cabinets. Il faut ici insister sur la primauté du changement culturel et comportemental sur l'investissement technologique qui doit rester prudent et graduel. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que l'utilisation des technologies permet d'amortir rapidement les investissements et de rationaliser entre autres les coûts des logiciels (recours aux logiciels gratuits ou freeware) et de la formation (recours à la formation en ligne et aux ressources documentaires gratuites du Web).

§6. Les nouvelles façons de travailler

La mise en place de systèmes d'information et de communication technologiquement évolués favorise l'émergence de nouvelles façons de travailler. Par exemple, grâce à un équipement de base constitué d'un ordinateur portable (équipé d'un modem) et d'un téléphone portable, le collaborateur peut se connecter au serveur du cabinet quasiment de partout. Devenu "nomade", il peut communiquer avec le cabinet depuis le siège social du client ou, mieux encore, depuis son domicile.

Le travail à distance permet d'optimiser l'organisation et la gestion du travail en minimisant les contraintes spatio-temporelles. S'il permet à l'expert-comptable de comprimer les délais d'exécution de ses missions, ce mode d'organisation du travail fait bénéficier les collaborateurs de plus de flexibilité et de mobilité.

Les nouveaux outils de communication ont également permis l'émergence du concept de télétravail, consistant à gérer une séparation physique permanente ou prolongée entre l'employé et les locaux habituels de son entreprise. Le télétravail permet au cabinet d'accroître sa couverture géographique du territoire, donc d'offrir des services de proximité à ses clients moyennant un investissement raisonnable. En effet, en se rendant plus fréquemment chez les clients, le collaborateur nomade accroît l'esprit de collaboration et la complicité qui l'unit à ces clients. Leurs relations vont ainsi se conforter et évoluer vers un vrai partenariat.

La productivité du télétravailleur devrait être supérieure à celle du travailleur classique. Les temps de transport étant totalement ou partiellement supprimés, la plage horaire du travail effectif est incontestablement plus large. C'est une façon d'optimiser les heures de travail sans pour autant faire des heures de présence obligatoires au cabinet. Responsabilisés uniquement en terme d'objectifs, les télétravailleurs bénéficient d'une certaine liberté qui devrait favoriser leur vie privée. Par ailleurs, le télétravailleur fait économiser au cabinet l'espace et les coûts d'acquisition et d'entretien d'un bureau personnel. Il faut toutefois noter que la "nomadisation" des collaborateurs nécessite des outils de communication disponibles, performants et conviviaux.

Par ailleurs, le télétravail et le travail à distance ne sont possibles que si le salarié développe ses capacités d'autonomie, d'initiative et de créativité. En revanche, ces nouveaux modes de travail peu propices à une surveillance étroite par les managers requièrent des collaborateurs un sens aigu des responsabilités et un attachement particulier au respect de la déontologie professionnelle : tact, discrétion, indépendance, etc. En même temps, un suivi efficace de l'activité via des réunions régulières reste nécessaire pour que le collaborateur ne se sente pas

livré à soi-même et pour qu'il ne perde pas le contact avec le cabinet et ses chefs hiérarchiques et/ ou fonctionnels.

Devant les impératifs de productivité et de réactivité, l'imagination des entrepreneurs est sans limite. Toutefois, l'épanouissement et le bien-être des employés ne doivent pas être perdus de vue. A ce propos, nous pouvons citer le cas d'un nouveau mode de travail, dit "en Loft", qui consiste à placer des salariés dans un environnement à la fois professionnel et domestique afin de pouvoir les responsabiliser par rapport à des objectifs de performance de plus en plus exigeants. Ce mode de travail serait contraire aux dispositions de la majorité des Codes du Travail du monde, y compris le Code tunisien.

Section 2 : Les nouveaux modèles d'affaires

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, l'intégration des nouvelles technologies passe nécessairement par un changement d'attitude et de mentalité vers un modèle culturel gouverné par de nouveaux mécanismes : ceux de la société de l'information et de la nouvelle économie du savoir. Ce nouveau modèle culturel fait émerger de nouveaux modèles d'affaires (ou business models) comme le travail autonome (§1), l'externalisation et la sous-traitance (§2), la coopération (§3) et les partenariats et les alliances (§4).

§1. Le travail autonome

Profitant de l'efficacité et de la souplesse des nouveaux moyens de communication, un nombre croissant de salariés franchissent le pas et "se mettent à leur compte". Il deviennent des travailleurs autonomes. Le travailleur autonome (self-employed worker) est son propre patron : il négocie sa rémunération avec ses clients et assure la pleine gestion de son cadre de travail.

Selon Louis-Jacques FILION¹, cinq dimensions reviennent régulièrement lorsqu'il s'agit de définir le travailleur autonome :

- Autonomie face aux clients : Le travailleur autonome est une personne qui choisit librement ses clients et qui en a généralement plus d'un.
- Autonomie d'organisation : Le travailleur autonome possède généralement ses propres outils de travail, bien qu'il utilise de temps en temps les ressources des clients pour lesquels il travaille.
- Solitude dans la pratique de son travail : Même s'il interagit avec plusieurs personnes dans l'exercice de son activité, le travailleur autonome travaille essentiellement seul. Certains professionnels free-lance² confient en sous-traitance les surplus occasionnés lors des périodes de pointe. D'autres embauchent du personnel à temps plein ou à temps partiel.
- Lieu de travail : Certains considèrent que, pour appartenir à la catégorie des travailleurs autonomes, il faut travailler à domicile. D'autres n'accordent pas d'importance à ce critère.

¹ Louis-Jacques FILION. Travail autonome : des volontaires et des involontaires. Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. Gestion. Volume 24. Numéro 4. Hiver 2000.

² A l'origine, ce terme désignait spécifiquement les travailleurs autonomes du secteur des communications.

- Statut juridique : Certains travailleurs autonomes sont constitués en société, d'autres non. Les rapports statistiques font également la différence entre les travailleurs autonomes à temps plein et ceux à temps partiel.

On retrouve le travail autonome dans divers domaines d'activité, y compris celui de la comptabilité. Par exemple, le travail autonome peut être intéressant pour les collaborateurs ayant passé cinq ou six ans au sein du même cabinet et qui désirent démarrer leur propre carrière professionnelle. Grâce à cette formule, l'ex-patron résorbera une partie de ses frais fixes et améliorera ainsi l'efficacité de sa gestion alors que le collaborateur aura minimisé le risque inhérent au démarrage de son activité. Son activité sera en effet assurée par un carnet de commandes garanties contractuellement par son ancien employeur. Progressivement, ce dernier ne sera plus le seul à pourvoir le nouveau travailleur autonome en commandes.

Le professionnel free-lance qui n'a qu'un seul client perd son autonomie face aux clients et parfois même son autonomie d'organisation. Il ne peut donc pas être traité de travailleur autonome. D'ailleurs, dans cette configuration, le professionnel ne peut pas développer les compétences de son choix puisque le client (généralement un ex-patron) lui impose les missions qu'il a toujours exercées et dans lesquelles il est le plus efficace. Toutefois, cette situation peut ne constituer qu'une étape vers une autonomie que le professionnel free-lance aura gagnée par sa persévérance et son sens du contact.

§2. L'externalisation et la sous-traitance

Aujourd'hui, la focalisation sur le (ou les) métier(s) de base est un souci majeur de toutes les entreprises y compris les cabinets d'expertise comptable. Selon l'évaluation de l'apport d'un processus à la stratégie de l'entreprise, celui-ci sera ou non candidat à une externalisation, partielle ou totale. Par exemple, tant qu'il jugera insuffisant le nombre ou l'importance des missions de gestion de la paie qu'il assure, l'expert-comptable peut externaliser la préparation des fiches et états de paie chez un comptable indépendant ou une société de service informatique. Entre autres gains, cette démarche lui permet de remplacer un coût fixe (amortissement du logiciel de gestion de la paie) par un coût variable (honoraires du prestataire externe).

D'ailleurs, le biais technologique et les moyens de communication puissants donnent à l'externalisation une dimension internationale. Grâce à Internet, certains cabinets tunisiens effectuent la saisie comptable pour le compte de cabinets ou d'entreprises françaises.

Comparée à l'externalisation, la sous-traitance est un concept plus ancien qui consiste à externaliser non pas des fonctions ou des processus entiers mais simplement un surplus de travail que l'on sait conjoncturel et qui ne peut être assuré par les moyens propres de l'entreprise. Au sein de la profession comptable, la sous-traitance est déjà largement utilisée. Le contexte actuel contribuera vraisemblablement à banaliser et rationaliser le recours à ce mode de collaboration.

§3. La coopétition¹

Le client a besoin de disposer d'une vision claire du professionnel auquel il fait appel, de son métier de base, de ses points forts, etc. A l'avenir, il ne faudra plus vendre à tout prix, mais se positionner correctement et prendre le risque, mesuré certes, de rediriger certains clients potentiels vers des confrères mieux armés pour les servir. Ce faisant, le professionnel gagne tant la confiance du client que l'estime du confrère. Il aura également maximisé les chances d'être contacté par le client en question à la première occasion que celui-ci aura un besoin dans son domaine de compétence.

Le néologisme "coopétition" désigne le mélange constant entre coopération et compétition. Le concept est né de l'observation des pratiques commerciales des principaux prestataires de services informatiques : Microsoft, IBM, Apple, Oracle, Sony, etc. Ainsi par exemple, IBM affirme sur son site Web qu'il est "le meilleur intégrateur de Windows NT", l'un des produits phares de Microsoft. Il en va de même pour Oracle qui intègre des bases de données sous Windows NT.

Mais la mise en œuvre d'un tel concept nécessite certains préalables et conditions. D'abord, la coopétition présuppose un changement considérable des mentalités. Chaque opérateur doit avoir l'honnêteté intellectuelle et la lucidité nécessaires pour avoir conscience de ses atouts et de ses faiblesses. Focalisant à souhait sur le client et sur sa perception de la valeur ajoutée produite par une profession ou un secteur, le concept de coopétition fait fi des barrières culturelles à la communication entre les concurrents. Ensuite, il faut dégager un consensus autour du choix de la spécialisation, garant incontournable d'un service de qualité. Enfin, il est nécessaire de créer et d'entretenir des réseaux de prestataires complémentaires destinés à faire corps unique face à une clientèle aux besoins de plus en plus complexes.

§4. Partenariats et alliances

Toutes les professions libérales doivent aujourd'hui faire face aux évolutions de la donne économique et technologique et des attentes de leurs clients. Pour des raisons de disponibilité, de confidentialité, voire de faculté contributive, ces derniers préféreraient nettement recourir à un professionnel unique. Mais on s'est rendu compte qu'un homme seul ne peut pas sérieusement prétendre répondre à toutes leurs attentes. La diversité des besoins et la complexité croissante de l'environnement impliquent nécessairement la spécialisation et l'assistance d'autres professionnels.

Au niveau de la profession d'expert-comptable, le nombre de disciplines mises en œuvre s'est élargi à mesure de la complexification des problèmes à traiter. Dans l'audit par exemple, la mise en œuvre simultanée de plusieurs disciplines renforce la crédibilité de l'auditeur et le fondement de son opinion. La pluridisciplinarité est en train de devenir une nécessité incontournable.

Pendant plusieurs années, la pluridisciplinarité a été l'apanage des grandes structures et plus particulièrement des grands cabinets internationaux. Toutefois, l'impératif d'indépendance et la

¹ Nous avons relevé ce terme pour la première fois dans l'ouvrage de Frédéric ALIN, Denis LAFONT, Jean François MACARY. Le projet intranet ; De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. Eyrolles. 1998. Ce paragraphe s'inspire en partie de cet ouvrage.

séparation audit/ conseil qui s'en suit joue en défaveur du développement de la pluridisciplinarité. D'ailleurs, le mouvement de scissions des branches audit et conseil des grands cabinets internationaux illustre parfaitement la nécessaire évolution de la pluridisciplinarité vers l'interprofessionnalité.

La Conférence des bâtonniers de France, au cours de son audition¹, a mis en exergue l'intérêt de la constitution de réseaux interdisciplinaires (notamment avec les experts-comptables...) afin d'enrichir l'activité de conseil aux entreprises et de rechercher une plus grande compétitivité. Publié en 1998, le rapport Nallet² soulignait l'importance des réseaux interdisciplinaires. Ce rapport a pointé les avantages de l'interdisciplinarité qui offre *une mutualisation des compétences et des spécialités susceptible d'améliorer la qualité de la prestation juridique et permet aux cabinets (français) de lutter à armes égales avec leurs véritables compétiteurs que sont les cabinets anglo-saxons plus encore que les grands réseaux.*

La profession comptable devrait, elle aussi, adopter clairement l'interprofessionnalité. Toujours afin de mieux servir leurs clients, les experts-comptables doivent coopérer, non seulement entre eux (concept de coopération exposé au paragraphe précédent), mais également avec d'autres professions réglementées et non réglementées (avocats, ingénieurs, etc.).

Tant au niveau des cabinets qu'au niveau de toute la profession, il faut cultiver d'un côté les dominantes de spécialité et d'un autre côté les réseaux de compétences. Pour ce faire, il faut notamment :

- Optimiser la communication,
- Développer les compétences en rapport avec les besoins exprimés,
- Renforcer l'utilité des prestations rendues,
- S'imposer en premier ce qui paraît constituer la demande future des clients (exemples : démarches qualité, gestion de projets, management de la compétence et du savoir, investissement de formation).

Plus généralement, les stratégies d'alliance débordent le cadre de l'interprofessionnalité pour inclure tous genres de partenariats, associations et coopérations. L'intérêt majeur de l'alliance est qu'elle permet de partager sur deux ou plusieurs entités ou organismes (dans la durée), les coûts de développement et les coûts liés au changement. Elle donne également accès aux ressources des partenaires sur le court et le long terme, via des mécanismes de coordination et d'échange convenus. Au niveau des professionnels, l'exemple type de cette stratégie est le développement des réseaux de cabinets internationaux qui mettent en commun la dénomination et les ressources et profitent des synergies en vue de s'adresser à une clientèle mondiale. L'affiliation à des réseaux internationaux est à la fois très recherchée et très utilisée en Tunisie.

Au niveau de la profession, la stratégie d'alliance figure parmi les éléments à prendre en compte dans la mise en oeuvre des "axes stratégiques du développement de notre profession"³. Evoquant d'abord les alliances avec les autres professions, cette étude ne manque pas d'insister sur l'alliance avec l'université et d'autres organismes. Selon les auteurs

¹ Quels métiers pour quelle justice ? Document disponible à l'adresse <http://www.senat.fr>

² Ministre de La Justice français à l'époque.

³ Etude élaborée par la Commission de Développement de la Profession relevant du Conseil de l'OECT. Voir ci-après l'introduction de la section 3.

de ce document, « il nous faudrait renforcer les initiatives de la profession dans des domaines nouveaux ou de pointe, grâce à des entreprises conjointes menées avec d'autres organisations qui effectuent des travaux similaires. »

En conclusion, il faut souligner que malgré la bonne volonté des instances professionnelles, le rapprochement entre les professions demeure entravé par les textes légaux et réglementaires en vigueur. A ce jour, les MDP (MultiDisciplinary Practice), entreprises regroupant plusieurs professions réglementées, ne sont pas autorisées, même aux Etats-Unis.

Section 3 : Rôle des instances professionnelles

A coté des démarches individuelles des membres, les instances professionnelles et notamment l'Ordre des Experts-Comptables de Tunisie ont un rôle très important à jouer dans la construction d'une approche collective du problème de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'exercice professionnel.

D'abord, en tant qu'organisme fédérateur, l'Ordre se doit d'aborder et de discuter toutes les questions touchant au devenir et au développement de la profession afin de faire converger les points de vue et dégager une vision commune de ces questions. Ensuite, en appliquant les concepts organisationnels, managériaux et de gestion des connaissances apportés par la nouvelle économie, les experts-comptables peuvent dégager une intelligence collective autrement plus pertinente et plus efficace que les intelligences individuelles des membres. Parmi ces concepts, les plus importants seraient le fonctionnement en réseau, les noyaux de compétence et les outils benchmarking, brainstorming, bases de données partagées, forums de discussion, etc.

A travers une étude publiée par le site de l'OECT¹, la Commission de Développement de la Profession relevant du Conseil de l'Ordre définit les axes stratégiques de développement de la profession pour les deux à trois années à venir. Se référant au marché, aux métiers et aux membres, l'étude développe les six axes stratégiques suivants :

- *Focalisation sur la clientèle ;*
- *Connaissances et compétences ;*
- *Leadership sur le marché de la consultance ;*
- *Grands dossiers de la nation ;*
- *Identité et conception de la profession ;*
- *Accessibilité et pouvoir d'attraction de la profession.*

Dans ce document, les technologies de l'information et de la communication font partie (avec les alliances et la mondialisation) des éléments à prendre en compte dans la mise en oeuvre de la stratégie. L'importance de ces technologies y est toutefois bien soulignée.

Dans cette section, nous tenterons de développer les grandes lignes du rôle que l'OECT est appelé à jouer dans le cadre des efforts visant à intégrer les technologies dans l'exercice de la profession d'expert-comptable. A notre avis, l'OECT doit engager et encadrer la réflexion sur la

¹ www.oect.org.tn/oec_etudes.htm

réaction de la profession au développement des technologies de l'information et de la communication (§1), offrir un support accru aux membres (§2), formaliser les missions et les compétences (§3), mettre en place la formation continue et la certification des compétences spécialisées (§4) et déterminer l'identité et la perception de la profession (§5).

§1. Engager et encadrer la réflexion sur la réaction de la profession au développement des technologies de l'information et de la communication

En abordant l'axe stratégique "Connaissances et Compétences", la stratégie de développement de la profession énonce l'objectif d'être à l'avant-garde dans la maîtrise de nouvelles connaissances et compétences dans des domaines variés dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Parmi les éléments de la stratégie liés à cet axe, la *"Réflexion sur l'impact des nouvelles technologies sur les travaux des experts-comptables"* occupe une place de choix.

Dans ce cadre, le Congrès 2002 de l'OECT, tenu à Tunis du 18 au 19 octobre 2002, a traité entre autres thèmes des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Organisé sous le thème "Mondialisation, nouvelle économie et stratégie d'entreprise", ce congrès ne pouvait pas ne pas débattre des nouvelles technologies et de leur impact sur la stratégie d'entreprise. Si ce débat a été intéressant en tant que tel, il a également constitué pour les experts-comptables une occasion de réfléchir sur une "stratégie de croissance durable et profitable"¹ de leur profession. Par ailleurs, l'ITEC (Institut Tunisien des Experts-Comptables) a organisé le 22 et le 23 mai 2003 son 4^{ème} colloque international sous le thème "Information financière et NTIC". Au cours de ce colloque, les discussions ont tourné autour de l'impact actuel et attendu des technologies sur l'information financière et sur les métiers de l'expert-comptable.

Au delà de ces manifestations ponctuelles, la réflexion sur l'impact des nouvelles technologies sur les travaux des experts-comptables devrait être permanente à travers des groupes de travail dédiés, des débats et forums de discussion (à la fois réels et virtuels), des rencontres avec les acteurs du marché du conseil et du service informatique, etc.

§2. Support accru aux membres

La mission de l'Ordre à l'égard de ses membres consiste avant tout à informer et former. D'abord, l'Ordre a un rôle important à jouer dans la sensibilisation des membres aux enjeux et défis posés par les technologies de l'information et de la communication. Dans ce cadre, il serait judicieux d'instaurer une veille technologique destinée à scruter et suivre les derniers développements en matière de technologies à l'instar du programme Top Ten Techs de l'AICPA. Ce programme annuel se propose d'identifier pour l'année à venir les centres d'intérêt des professionnels en matière de technologies. Ces centres d'intérêt sont classés en quatre catégories :

- **Les problèmes** : Les situations (opportunités ou menaces) résultant de l'intégration des nouvelles technologies.

¹ Allocution de M. Jamel SASSI, Secrétaire Général du Conseil de l'Ordre et Commissaire Général du Congrès 2002.

- **Les applications** : Les domaines dans lesquels l'utilisation d'une ou plusieurs technologies entraîne ou pourrait entraîner une application commerciale.
- **Les technologies** : Les produits finis innovants (hardware, software, standard, norme ou protocole, etc.) qui impactent le plus la profession comptable.
- **Les technologies émergentes** : Les technologies ou produits en phase de développement qui pourraient avoir le plus d'impact sur l'environnement de la profession comptable.

En complément des actions de sensibilisation, il pourrait s'avérer nécessaire d'organiser des actions de formation qui pourraient porter sur des thèmes variés mais reliés : les réseaux, l'informatique de groupe, la trilogie intranet, extranet et Internet, les protocoles de communication, les nouvelles solutions en matière de systèmes d'information, etc.

Le futur centre de formation de l'Ordre sera appelé à soutenir tous ces efforts qu'ils soient de sensibilisation, d'initiation ou de formation. En revanche, nous pensons que les outils utilisant les nouvelles technologies seront les plus efficaces en matière de support aux membres. En l'occurrence, il est très important que le site Web de l'Ordre évolue vers le modèle d'un portail professionnel ou qu'il soit doublé d'un site partenaire de ce type (comme cpa2biz pour l'AICPA). En effet, le portail permet d'offrir à la communauté des professionnels une multitude de services utiles : FAQ, glossaires, newsletters, forums de discussion, workshops, etc. Par ailleurs, une assistance téléphonique de type hotline couplée ou non d'un serveur vocal pourrait être d'un grand apport.

Dans cette perspective, les responsables de la profession devraient penser à étoffer le personnel permanent du Conseil de l'Ordre afin de procurer à l'action de ce conseil le dynamisme et l'efficacité nécessaires¹. Face à la nécessité d'investir, le problème du financement des activités du Conseil de l'Ordre se posera de nouveau. Néanmoins, si les experts-comptables sont réellement conscients de la nécessité d'un support accru, ils feront plus d'effort pour financer les activités du Conseil. Par ailleurs, les services payants supportés ou non par Internet, tels que la formation continue, devraient permettre de financer les activités de support aux membres.

§3. Formaliser les missions et les compétences

Les mutations économiques entraînées en grande partie par la prééminence de l'information ont mis la valeur ajoutée au client au centre du processus de prestation de service et modifié en conséquence la nature des interventions des professionnels, notamment des experts-comptables. Si la grande valeur ajoutée tirée par les nouvelles missions (risk management, mise en place des systèmes d'information, etc.) séduit les clients, elle suscite aussi leur suspicion parce que les missions en question font appel à de nouvelles compétences de l'expert-comptable.

Par ailleurs, dans une logique de focalisation sur la clientèle, il paraît évident que les missions doivent être adaptées aux clients et non pas l'inverse.

¹ En France, le Conseil Supérieur de l'OECF disposait en septembre 2001 de 82 collaborateurs permanents dont 9 diplômés d'expertise comptable.

Partant de là, les missions devraient être formalisées en fonction de la clientèle cible. Il importe que les professionnels définissent clairement les différentes missions qu'ils offrent, aussi bien au niveau des moyens mis en œuvre (logistiques et humains) que de la méthodologie adoptée et de la plus-value apportée aux clients.

Au niveau de la profession, l'Ordre est appelé à jouer un rôle important dans la définition des missions de l'expert-comptable d'une part et dans la segmentation du marché notamment en fonction de la taille des entreprises et de leurs secteurs d'activité d'autre part. Cette segmentation permet en effet de déterminer les attentes de chaque catégorie de clients et de là les moyens et la méthodologie à mettre en œuvre par l'expert-comptable pour répondre à ces attentes.

L'intervention de l'Ordre revêt une importance toute particulière lorsqu'il s'agit de missions nouvelles encore peu connues dans le marché et moyennement maîtrisées par les professionnels. C'est le cas par exemple de la mission WebTrust. Le rôle de l'Ordre ne saurait se limiter à souscrire au label de certification international WebTrust, mais il devrait déborder ce cadre pour développer une norme relative à l'intervention des experts-comptables tunisiens en matière de certification WebTrust. C'est d'ailleurs ce qui est prévu par la stratégie de développement de la profession. Cependant, l'Ordre devrait appliquer prioritairement cette démarche aux missions de conseil à forte valeur ajoutée et surtout la mise en place de systèmes d'information et le risk management. Concernant les missions de certification, le service SysTrust qui porte sur tous les types de systèmes d'information nous semble plus adapté au contexte tunisien que le service WebTrust qui se limite au commerce électronique sur Internet. Nous pensons que l'OECT devrait accorder la priorité à la certification SysTrust.

Ce qu'il faut retenir dans l'approche de l'OECT, c'est que la formalisation de ces nouvelles missions devrait logiquement passer par la standardisation des compétences auxquelles elles font appel. Il s'agit de formuler clairement et de détailler autant que possible des champs de compétence à remplir. Dans le domaine des technologies de l'information, l'Ordre devrait entamer le plus tôt possible l'implémentation de l'IEG 11 de l'IFAC, projet sur lequel l'AICPA travaille depuis 1996 avec, pour résultat, plusieurs papiers de discussion.

Il faut ici rappeler que l'objectif de l'IEG 11 est d'assister les organisations membres de l'IFAC dans la préparation des professionnels de la comptabilité à exercer dans un environnement informatisé. Dans ce cadre, les auteurs de la norme décrivent les connaissances et les compétences que les experts-comptables doivent maîtriser dans l'environnement informatisé qui est désormais le leur. La norme subdivise cet environnement en fonction du rôle que l'expert-comptable est appelé à y jouer (utilisateur, développeur, manager ou vérificateur) et propose une hiérarchisation des connaissances et compétences exigées des professionnels :

Compétences de vérificateur	
Compétences de manager	
Compétences de développeur	
Compétences d'utilisateur	Connaissances et Compétences en Contrôles Informatiques
	Connaissances générales en technologies de l'information

D'après l'IFAC Education Committee. International Education Guideline IEG 11.

La mise en application des dispositions de l'IEG 11 nécessitera entre autres une stratégie de communication efficace et une alliance stratégique avec les organismes de formation académique et professionnelle.

§4. Mettre en place la formation continue et la certification des compétences spécialisées

La désintermédiation favorisée par les technologies de l'information et de la communication oblige chaque praticien à se différencier des autres en choisissant un domaine de compétence pointu au moyen duquel il sera facilement identifié par le marché. Dès lors, le développement de la certification des spécialités devient un pari stratégique pour l'expert-comptable. Il y va non seulement du développement de ses affaires, mais souvent simplement de sa réussite professionnelle.

Dans un marché où le client est de plus en plus exigeant, la qualité est un élément incontournable des stratégies d'affaires. Mais, peut-on améliorer la qualité sans recourir à la certification des spécialités ? La réponse à cette question n'a fait que se confirmer au fil des siècles et des civilisations. Les professionnels de tous les domaines d'expertise qui suivent des programmes rigoureux de spécialisation formelle ne font que perpétuer un mouvement qui relève presque des mécanismes de la nature. Les professionnels de la comptabilité ne sont pas en reste par rapport à ce mouvement.

En matière de technologies de l'information, l'AICPA et l'ICCA octroient à leurs membres respectivement les titres CITP (Certified Information Technology Professional) et CA•TI (Comptable Agréé spécialiste en Technologies de l'Information). Par ailleurs, l'ICCA a entrepris une approche qui pourrait s'avérer très intéressante dans la perspective d'une mise en place graduelle de la certification des compétences spécialisées. L'ICCA a en effet signé avec l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association) un accord en vertu duquel cette association est accréditée à titre de seul organisme dont le titre de CISA (Certified Information Systems Auditor) mène à l'agrément de CA *spécialistes en vérification, contrôle et sécurité des systèmes d'information*. Il importe ici de noter que l'ISACA, qui a été fondée en 1969, compte plus de 20 000 membres dans le monde entier ; et que son titre CISA a été décerné, depuis 1978, à 12 000 candidats.

Parmi les principaux objectifs de l'accord ICCA-ISACA¹, on relève le renforcement de la relation stratégique entre l'ICCA et l'ISACA afin de favoriser d'autres activités de coopération en matière de formation, de recherche et de normes professionnelles. Ceci illustre clairement le lien étroit entre la certification des compétences spécialisées et la formation continue. En effet, la mise en place d'un processus efficace de formation continue est un préalable important à toute tentative d'octroi de titres de spécialistes. Le projet de centre de formation de l'OECT pourrait ainsi constituer la première étape vers la mise en place de la certification des compétences spécialisées².

Ensuite, il faudra que la formation continue entre dans les mœurs, qu'elle devienne partie intégrante des activités professionnelles. Actuellement, une norme professionnelle fixe à 40 heures par an la durée minimale que chaque expert-comptable doit consacrer à sa formation. Toutefois, le respect de cette norme n'est vérifié que dans le cadre d'un contrôle de qualité ; ce qui minimise son caractère obligatoire. A notre avis, il est temps que l'obligation de formation continue soit clairement instituée et systématiquement vérifiée et sanctionnée. Dans cette perspective, une obligation de formation à 2% du volume horaire produit par le professionnel nous semble légère.

§5. Identité et perception de la profession

Malgré les scandales financiers récents, le marché s'attend toujours à ce que la profession comptable reste fidèle à ses valeurs : intégrité, objectivité, recherche de l'excellence, préservation de l'intérêt public, etc³. C'est donc naturellement par rapport à ces valeurs que notre profession devrait s'identifier.

Pourtant, pour assurer son développement, la profession comptable s'est éloignée des missions d'expertise et de vérification. La part relative des missions classiques a décru dans tous les cabinets, notamment dans les cabinets américains sous la pression du mouvement de consolidation⁴. Il s'en est suivi une perte d'image et d'identité de la profession. Cette situation est soulignée par le Carnet de route du 57^{ème} Congrès de l'OEC de France⁵ comme première caractéristique commune de l'évolution de la profession comptable aux Etats-Unis d'Amérique, au Canada, en Grande-Bretagne, en Allemagne et en France.

Le positionnement de la profession par rapport aux métiers de base que sont l'expertise et la vérification et par rapport aux nouveaux métiers est l'un des rôles les plus importants de l'Ordre. C'est en effet de ce positionnement que dépendent dans une large mesure la conception commune de la profession, la fierté et l'esprit d'appartenance des membres.

¹ Selon le site de l'ICCA : http://www.icca.ca/index.cfm/ci_id/643/la_id/2.htm

² La stratégie de développement de la profession parle d'*Etudier la possibilité de créer en partenariat avec l'université, dans le cadre du centre de formation de l'Ordre, des diplômes ou des certificats spécialisés.*

³ Selon des sondages récents réalisés après la vague de scandales financiers déclenchée par l'affaire ENRON. Par exemple, celui réalisé par The National Federation of Independent Business et Wells Fargo en août 2002.

⁴ Contrôle des cabinets professionnels par des entités commerciales de service qui visent en premier lieu les missions de conseil à forte valeur ajoutée.

⁵ Connecter les compétences – Hommes, Techniques, Langages. Montpellier. Octobre 2002.

De ce positionnement dépend également la manière dont la profession est perçue de l'extérieur. La perception de la profession dépend aussi de son accessibilité et de sa popularité auprès des étudiants et des stagiaires. Elle est également tributaire de la politique de communication de l'Ordre, seul organisme habilité à promouvoir l'image de marque de la profession. Le conseil de l'Ordre prévoit de « donner une grande visibilité à la profession à travers la participation à des dossiers de presse ou des publications par les membres sur les sujets d'actualité. »¹ L'utilisation des technologies de l'information et de la communication, et notamment des sites Web et des CD Rom pourrait être d'un grand apport dans ce dessein.

Section 4 : Rôle de l'université

De toute évidence, l'université est appelée à jouer un rôle très important dans la stratégie d'intégration des nouvelles technologies par la profession comptable, et particulièrement lorsqu'il s'agit d'actualiser connaissances et compétences. Ceci est d'autant plus vrai en Tunisie, où l'université est impliquée jusque dans la dernière étape du processus d'accès à la profession d'expert-comptable. Ainsi, l'alliance avec l'université figure parmi les éléments à prendre en compte dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement de la profession élaborée par l'OECT. A ce titre, la profession attend de l'université des formations en phase avec les besoins du marché et une contribution active au projet de mise en place d'un processus de formation continue.

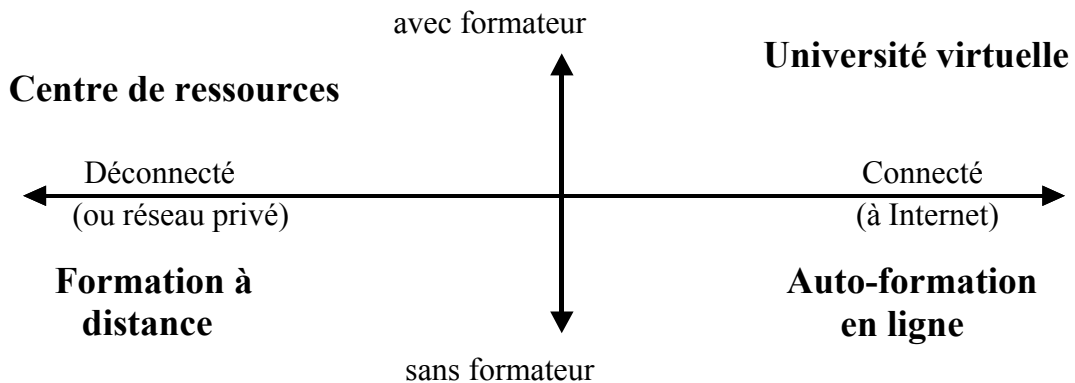
Concrètement, le rôle de l'université dans la stratégie d'intégration des technologies doit s'articuler autour de trois éléments : développer le e-Learning (§1), intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les examens (§2) et multiplier les passerelles vers le diplôme d'expertise comptable (§3).

§1. Développer le e-Learning

Une première question s'impose : qu'est ce que le e-Learning ? Littéralement, ce serait l'apprentissage électronique. Plus concrètement, le concept e-Learning se réfère aux technologies de l'information et de la communication appliquées à la formation.

Le système e-Learning est focalisé sur l'élève ou l'apprenant (le client, encore et toujours), qui peut être soit un étudiant soit un travailleur selon qu'il s'agisse d'une formation de base ou d'une formation continue. Il a pour objectif de permettre à chacun de prendre en charge sa propre formation en lui proposant des outils pédagogiques nouveaux destinés à accroître son autonomie. S'ils ne débordent pas le cadre des processus pédagogiques de base (conception, développement, diffusion), ces outils mettent à profit les technologies de l'information et de la communication pour permettre une formation plaisante, personnalisée et efficace. Le tout est alors de réussir l'arbitrage entre les modes spatio-temporels de diffusion de contenu : virtuel ou présentiel d'un côté, synchrone ou asynchrone de l'autre côté. Les configurations possibles sont multiples et variées :

¹ Etude "Axes stratégiques du développement de notre profession". www.oect.org.tn/oec_etudes.htm



D'après Louise MARCHAND. Faire du E-Learning sans le savoir.

Le développement du e-Learning est appelé à jouer un rôle très important dans la promotion de l'auto-formation, de la formation continue, de l'éducation tout au long de la vie et de l'égalité des chances. Autant de vecteurs incontournables de toute démarche axée sur les connaissances et les compétences. D'où la place centrale du e-Learning dans les stratégies de développement de la profession comptable. Ce qui se passe actuellement au Canada est extrêmement édifiant à cet égard. L'annexe 5 de ce mémoire décrit les innovations introduites par certains Ordres provinciaux canadiens dans le cadre de la réforme du processus d'agrément des CA¹. L'apport du e-Learning à la stratégie professionnelle d'intégration des technologies peut être analysé aux niveaux de la formation initiale et de la formation continue.

Concernant la formation initiale, le e-Learning devrait permettre de réconcilier les étudiants avec l'apprentissage en leur évitant d'endurer les salles d'enseignement encombrées, les professeurs indisponibles, les traitements inégaux, etc. Par ailleurs, grâce au suivi personnalisé et aux sentiments d'autonomie et de confiance en soi procurés aux étudiants, les différences de niveau s'amenuisent et l'excellence devient accessible à un nombre plus important d'étudiants. De même, dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie, le e-Learning devrait encourager plusieurs étudiants à diversifier leurs formations et à cultiver des dominantes de spécialités afin d'avoir le profil qui leur convient le plus.

Au niveau de la formation continue, le e-Learning fait bénéficier les professionnels d'une grande flexibilité leur permettant de concilier les engagements professionnels en cours et l'impératif de formation. Par ailleurs, en limitant les frais et les pertes de temps liés notamment aux déplacements, la formation en mode e-Learning permet des réductions de coût non négligeables par rapport au mode présentiel. Enfin, grâce à la personnalisation et à la convivialité du mode e-Learning, le professionnel ne perçoit plus la formation continue comme une obligation ; mais bien comme un moyen d'affiner son profil et d'enrichir son curriculum.

Il est vrai que le développement du e-Learning nécessite la contribution de plusieurs intervenants : sociétés de service informatique, opérateurs Internet et de télécommunications, maisons d'édition, développeurs de contenus, etc. Toutefois, l'apport de l'Université est indispensable pour combiner tous ces efforts et définir les orientations stratégiques du projet

¹ D'après Fina SCROPPO. Évaluation globale. CA Magazine. Octobre 2002.

national e-Learning. Par exemple, la « réorientation des formations vers les "filières prometteuses" » dont notamment celles liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication compte parmi les options de "La stratégie de l'Enseignement Supérieur dans le cadre du X^{ème} Plan"¹. Par ailleurs, des projets ambitieux sont en cours dans les domaines de réseautage, de groupware et de gestion des connaissances. Il s'agit notamment des projets :

- **R.N.U.** (Réseau National Universitaire),
- **BIRUNI** (Bibliothèques Informatisées pour la Rénovation UNiversitaire),
- **U.V.T.** (Université Virtuelle de Tunis).

Toutefois, beaucoup de chemin reste à faire avant la mise en place d'un système viable de e-Learning. Par exemple, la gestion des bibliothèques est un domaine dont l'informatisation est très perfectible. Plus des deux tiers de nos bibliothèques universitaires utilisent exclusivement les fichiers en papier. Les axes d'amélioration sont multiples et varient d'un établissement à l'autre : création de répertoires de titres et de bases de données, indexation, installation de moteurs de recherche, numérisation des ressources bibliographiques, gestion des prêts de documents, possibilités d'accès distant, etc.

§2. Intégrer les technologies de l'information et de la communication dans les examens

Le domaine des examens, de leur contenu et de leurs modalités suscite aujourd'hui un large débat à l'échelle mondiale. *Les programmes de formation sur lesquels se basent les examens n'ont cessé de s'élargir à mesure que les attentes du marché à l'égard des experts-comptables gagnaient en ampleur et en complexité. Aujourd'hui, le contenu des programmes est tel que les examens ne peuvent plus conserver leur configuration actuelle*². Aux Etats-Unis d'Amérique, si la durée totale du CPA Exam (équivalent de la Révision Comptable) atteint 14 heures, les modalités de l'examen connaîtront, elles, des modifications significatives.

A partir de novembre 2003, les centres d'examen seront dotés de moyens informatiques importants. Chaque candidat aura à sa disposition un poste de travail muni d'un accès Internet. Si les fameuses QCM (questions à choix multiples) seront conservées, la partie essentielle de l'examen consistera dans des "simulations" ; sorte d'études de cas élaborées et très proches de la réalité. Enfin, les étudiants disposeront chaque année de quatre fois deux mois pour passer les 4 modules de l'examen.

Au Canada, le traditionnel EFU (Examen Final Uniforme) est sur le point de faire partie de l'histoire. A partir de 2003, l'examen cédera la place à une évaluation fondée sur les compétences. Les candidats ne seront plus évalués au moyen de questions à choix multiples ou unidisciplinaires. Ils devront plutôt passer trois épreuves, à raison d'une par jour, portant sur des "simulations" plus générales. Ils pourront aussi consulter certains documents de référence tels que le Manuel de l'ICCA et la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada.

La réforme de l'EFU s'inscrit dans le cadre d'une réforme plus globale visant tout le système de formation des CA. D'après Nick KIRTON, Président du Comité sur la Formation et l'Admission

¹ Document interne du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie (octobre 2002).

² D'après Nick KIRTON, Président du Comité sur la Formation et l'Admission de l'ICCA cité par Fina SCROPPO. Évaluation globale. CA Magazine. Octobre 2002.

de l'ICCA¹, le nouveau processus d'évaluation et le système de formation se rapprochent beaucoup plus de l'exercice de la profession de CA dans la réalité : « La compétence pour exercer la profession de comptable agréé ne consiste pas tant dans la capacité de mémoriser une foule d'éléments énoncés dans le programme d'examen et de les restituer dans le cadre d'un examen, que dans celle de savoir comment et où trouver les sources de référence appropriées, et d'intégrer et d'analyser l'information recueillie de manière à pouvoir fournir une solution globale à un problème donné. » Dans cet ordre d'idées, le Comité sur la Formation et l'Admission envisage de permettre l'utilisation d'ordinateurs lors de l'EFU 2003 à l'instar de ce qui se passera aux Etats-Unis.

Dans le cadre d'une approche basée sur les compétences, la frontière entre la formation et l'examen est virtuelle. Le processus d'évaluation, devenu continu et global, s'intègre complètement dans le processus d'apprentissage. En Tunisie, les projets en cours dans les domaines du réseautage, de la gestion des connaissances et surtout du e-Learning permettront naturellement d'intégrer les nouvelles technologies dans le déroulement des examens.

§3. Multiplier les passerelles vers le diplôme d'expertise comptable

La profession comptable doit son excellence et son leadership à la diversité des profils et des formations d'origine des experts-comptables. Soulignant l'importance que revêt pour la profession comptable l'intégration des étudiants issus d'autres filières, M. Abderraouf YAICH² affirme que *le professionnel qui s'imposera sur la scène internationale sera quelqu'un qui a reçu une formation de base scientifique ou littéraire pour développer de grandes aptitudes intellectuelles avant de s'engager ensuite dans le cursus de l'expertise comptable pour acquérir des compétences et un diplôme permettant d'exercer la profession d'expert-comptable qu'il aura choisie.*

La profession comptable gagnerait à intégrer des étudiants brillants issus de filières générales du type sciences économiques ou droit, mais aussi venant d'écoles d'ingénieurs ou de commerce. En l'occurrence, les ingénieurs informaticiens et les spécialistes des systèmes d'information et de communication seraient d'un grand apport à la profession dans sa quête de crédibilité et de compétence en matière de nouvelles technologies. Dans ce cadre, et compte tenu de **"La nécessité de doter le système d'une grande flexibilité"**³, le décret 2002-1976 du 30 août 2002 permet aux étudiants issus de trois filières "non comptables" de s'inscrire au CES de Révision Comptable moyennant une formation complémentaire :

- en comptabilité et en droit pour les titulaires de maîtrises en économie et gestion ;
- en comptabilité et en gestion pour les titulaires de maîtrises en droit ;
- en comptabilité, en gestion et en droit pour les titulaires du diplôme national d'ingénieur.

Toutefois, les modalités et les procédés d'organisation de cette formation complémentaire restent à préciser. En effet, l'arrêté du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie du 12 décembre 2002 fixant ces modalités et procédés a délégué aux Présidents des Universités la responsabilité de fixer le contenu des unités de la formation complémentaire, leurs coefficients ainsi que les examens y afférents. La coordination

¹ Cité par Fina SCROPPO. Évaluation globale. CA Magazine. Octobre 2002.

² A. YAICH. Ouvrir les études d'expertise comptable aux autres diplômés de l'enseignement supérieur. Editorial RCF 53. 3ème trimestre 2001.

³ "La stratégie de l'Enseignement Supérieur dans le cadre du X^{ème} Plan". Document interne du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie (Octobre 2002).

entre les décisions des Présidents des Universités est en cours. Elle deviendra effective avec l'évaluation de l'expérience de la première année d'application de ce nouveau régime (année universitaire 2002-2003).

Plusieurs pays sont en train d'œuvrer dans ce sens, à commencer par la France. Ainsi, le DESCF (Diplôme d'Etudes Supérieures Comptables et Financières), équivalent français de notre CES de Révision Comptable est désormais reconnu au grade de Mastère au sens européen du terme¹, ce qui lui confère le statut de diplôme de fin d'études de haut niveau. Grâce à la standardisation de ce diplôme, et à la "transversalité des passerelles"² qu'elle permet, tout titulaire d'un Mastère pourra s'inscrire au DESCF.

Ce débat nous amène à une question récurrente sur laquelle la profession devrait se pencher sérieusement : le diplôme d'expertise comptable est-il un diplôme universitaire ou professionnel ?
*« Si l'option universitaire a rendu un service historique à la profession, il est peut-être temps de reconnaître que le monde entier ou quasiment donne un caractère professionnel au diplôme d'expertise comptable... »*³

¹ L'Europe a mis en place un standard de formation comparable à celui des Etats-Unis avec trois niveaux : Bac+3 (Bachelor), Bac+5 (Master) et Bac+8 (Doctorat).

² Expression utilisée par C.CAZES, Président du CSOECF, dans un entretien accordé à l'occasion du Congrès 2002 au site laprofessioncomptable.com

³ A. YAICH. Ouvrir les études d'expertise comptable aux autres diplômés de l'enseignement supérieur. Editorial RCF 53. 3ème trimestre 2001.

Conclusion

Les technologies de l'information et de la communication font connaître à l'humanité l'une de ses plus merveilleuses époques. Les outils de numérisation et de publication et les réseaux de communication facilitent la production, l'accès et la diffusion de l'information. Grâce aux protocoles de communication non propriétaires, aux formats de publication standard et aux puissants outils d'indexation, les recherches d'information sont de plus en plus efficaces. Internet fait converger l'ensemble de ces technologies pour les rendre accessibles à tous... Mais se rappeler que cette "époque" ne dure que depuis une dizaine d'années nous fait prendre conscience que la notion du temps n'est plus et ne sera plus la même : les changements sont de plus en plus rapides.

Evoluer dans un environnement en perpétuel mouvement requiert une extrême vigilance car les écarts sont très vite creusés entre les nations et les hommes selon la capacité des uns et des autres à suivre la cadence et à se former. D'ailleurs, ce raisonnement se transpose sans problème aux professions et aux compétences. En effet, la technologie tend à défavoriser les métiers les moins qualifiés et à court-circuiter les tâches dénuées de valeur ajoutée.

A travers ce travail, nous avons tenté de persuader les parties prenantes à la profession comptable de l'urgence d'une réaction individuelle et collective à la prépondérance des technologies et à donner à la réflexion sur les modalités de cette réaction un point de départ.

Nous avons commencé par établir un diagnostic de la situation actuelle en étudiant l'impact que les technologies exercent sur les métiers de l'expert-comptable. Nous avons alors noté que la profession ne se contente pas de consommer les innovations technologiques dans le cadre de ses compétences traditionnelles mais qu'elle commence à produire en développant des compétences nouvelles liées aux technologies.

La remarque qui s'impose ici est que ces compétences nouvelles sont très peu développées en Tunisie. A notre avis, cette situation est notamment due à la fragilité des traditions de formation continue et de spécialisation. Il faut également dire qu'avec ses 255 245 ordinateurs et ses 676 sociétés de service informatique générant 206 Millions de Dinars de chiffre d'affaires¹, le marché tunisien de l'informatique est encore exigu. A ce titre, nous avons prévu pour ce mémoire une valeur prioritairement prospective.

Partant de ce diagnostic, nous avons tenté de construire une approche logique du problème de l'intégration des technologies par la profession comptable. Dans ce cadre, nous avons proposé deux axes stratégiques de réaction :

- Surveiller et anticiper la demande du marché ;
- Actualiser les connaissances et les compétences des experts-comptables.

¹ http://www.infocom.tn/statistiques/menu_stat.htm. Les données se rapportent à l'année 2001.

Ensuite, chacun de ces axes stratégiques a été détaillé en une série d'objectifs qui ont fait l'objet d'analyses. Enfin, nous avons tenté de définir les éléments de mise en œuvre d'une stratégie d'intégration des technologies de l'information et de la communication.

Le cabinet doit être doté d'une culture à forte dominante technologique, d'une organisation souple et réactive et de collaborateurs autonomes, responsables et épanouis. Mais l'investissement nécessaire à ces réalisations pourrait se révéler coûteux. En effet, les technologies les plus innovantes sont onéreuses et leur mise en place implique souvent des coûts cachés et des investissements additionnels. De plus, les échecs, du reste assez fréquents, des projets de système d'information et de communication ont souvent des coûts, notamment organisationnels, très importants. Il faut donc garder à l'esprit que la technologie n'est qu'un outil permettant de concrétiser des changements qui s'imposent ; tout au plus, un accélérateur des changements esquissés.

Les professionnels doivent aborder le marché avec une nouvelle mentalité basée sur la qualité, la réactivité et l'efficacité au service de la satisfaction des clients. Cette mentalité leur permettra de recourir avec souplesse et fiabilité aux divers modèles et combinaisons d'affaires rendus possibles par les technologies afin de faire face à une demande de plus en plus complexe et volatile.

L'OECT devra notamment standardiser les nouvelles missions et mettre en place la formation continue et la certification des compétences spécialisées. Dans ce cadre, la mise en place du centre de formation de la profession comptable sera certes un acquis important. Néanmoins, seul le développement du e-Learning permettra à la profession de disposer d'un processus de formation continue adapté, évolutif et efficace à long terme.

L'apport de l'université est nécessaire à la concrétisation des projets en cours de l'Ordre en matière de formation continue. L'université est également appelée à jouer un rôle central dans le développement du e-Learning. Plusieurs difficultés "techniques" restent toutefois à résoudre. A l'échelle de l'université, beaucoup de chemin reste à faire dans le réseautage, l'informatisation des bibliothèques, etc. Au niveau national, la disponibilité des connexions Internet laisse à désirer et l'Internet haut débit n'est pas encore lancé à grande échelle.

Les technologies de l'information et de la communication constituent un domaine de compétence nouveau pour les experts-comptables (du moins tunisiens) dont l'intégration nécessite un recours massif à la formation et à la spécialisation. A ce titre, l'émergence de nouvelles approches de formation basées sur les compétences semble constituer une orientation judicieuse pour la réforme du système éducatif de l'expertise comptable.

LISTE DES ABBREVIATIONS FREQUEMMENT UTILISEES

AICPA	American Institute of Chartered Public Accountants
CA	Comptable Agr��
CNCC	Conseil National des Commissaires aux Comptes
FASB	Financial Accounting Standards Board
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
IAS	International Accounting Standard
IASC, puis IASB	International Accounting Standards Board (Committee)
ICCA	Institut Canadien des Comptables Agr��s
IEG	International Education Guideline (IFAC)
IFAC	International Federation of Accountants
ISA	International Standard of Auditing
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OEC	Ordre des Experts-Comptables
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SEC	Securities and Exchange Committee

BIBLIOGRAPHIE

1. DISPONIBLE SUR INTERNET

1.1. Rapports, études et recherches

- Groupe de travail pancanadien sur la vision de la profession – Rapport définitif – février 1996.
- AICPA. The CPA Vision Project ; 2011 and beyond. AICPA.
- IFAC Education Committee. International Education Guideline IEG 11. Information Technology for professional accountants. Janvier 2003 (Mise à jour).
- OEC (France). Carnet de route. 57ème Congrès. Connecter les compétences – Hommes, Techniques, Langages. Octobre 2002.
- Groupe de travail de l'ICCA sur les services de certification – Rapport définitif – janvier 1998.
- CIGREF (Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises). Gérer les connaissances ; Défis, enjeux et conduite de projet. Octobre 2000.
- Wayne S. Upton, Jr. Business and Financial Reporting, Challenges from the New Economy. FASB. Avril 2001.
- FASB. Business Reporting Research Project: Electronic Distribution of Business Information. Norwalk, 2000.
- AICPA-ICCA – Systrust – Principes et critères de fiabilité des systèmes (Exposé-sondage) – 2000
- Principes et critères WebTrust pour le commerce électronique entre entreprises et consommateurs. Version 2.0 (octobre 1999) / Version 1.1 (juillet 1999)
- AICPA, ICCA. Managing Risk in the New Economy.
- The Canadian Performance Reporting Initiative. Performance measures in the new economy. ICCA. 1995.
- IFAC. Série de directives spéciales Technologies de l'Information (5 directives). 1999 et 2000.
- CSOECF – EDIFICAS. Enjeux, problématique et risques ASP. Version 1.0. Juillet 2001.
- Monetary Authority of Singapore. Technology Risk Management Guidelines for Financial Institutions. Draft 1.0. Novembre 2002.
- Mahmoud BAKLOUTI. E-learning : Présentation, aspects, enjeux et avenir. Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de mastère spécialisé en management de l'ingénierie. ENIS. Février 2003.
- AICPA – ICCA. Grille de compétences en technologies de l'information. (Mise à jour le 26 novembre 2002).

1.2. Articles

- A. YAICH. Ouvrir les études d'expertise comptable aux autres diplômés de l'enseignement supérieur. Editorial RCF 53. 3ème trimestre 2001.
- A. YAICH. L'éducation supérieure en comptabilité. www.profiscal.com/Etudiants/conseils_pedagogiques.htm
- A. YAICH. Réussir ses études et bien se préparer à exercer la profession d'expert-comptable. www.profiscal.com/Etudiants/conseils_pedagogiques.htm
- Fina SCROPPO. Évaluation globale. CA Magazine. Octobre 2002.
- Glen L. GRAY et Roger DEBRECENY – Financial Reporting on the Internet – Instant, Economical, Global Communication – www.ifac.org / articles and speech library – Janvier 2001.

- G. TRITES. Democratizing disclosure. CA Magazine. Octobre 1999
- Issie RABINOVITCH. 10 technologies à surveiller en 2001. CA Magazine. Janvier-Février 2001.
- J. E. BORITZ, T. DIXON. Les défis de la technologie. CA Magazine. Août 1996.
- Bob ANGEL. Gérer la relation client. CA Magazine. Février 2002.
- A. ARNOT. Des moyens subtils d'augmenter sa clientèle. CGA Magazine. Novembre 1997.
- S. ZAROWIN. Facing the future. Journal of Accountancy. AICPA. Avril 2001.
- Beverley BRENNAN. Allocution prononcée au forum de l'OCDE sur la stratégie et la politique. Amsterdam. Juin 1999.
- Michael Alles, Alexander Kogan, et Miklos A. Vasarhelyi. Accounting in 2015. The CPA Journal. Novembre 2000.
- Anthony J. Pugliese and Ronald Halse. SysTrust and WebTrust Technology Assurance Opportunities. The CPA Journal. Novembre 2000.
- Jimmy L. Williamson. Making Change Profitable! The Future is Now.
- Robert W. SCOTT. Getting Up to Speed in Technology Consulting. The Electronic Accountant. 1999.
- Thomas A. Jeswald. Internet-Based Business Models and the Practice of I-O Psychology. Society for Industrial and Organizational Psychology. Octobre 2000.
- P. REMOND. Les sites marchands français incapables de décrocher le label WebTrust. www.journaldunet.com. Avril 2001.
- Louise MARCHAND. Faire du E-Learning sans le savoir. CEFRIO. Canada. Septembre et octobre 2002.
- C.CAZES. Entretien accordé à l'occasion du Congrès 2002 de l'OECF. www.laprofessioncomptable.com

1.3. Sites Web de référence

www.aicpa.org	www.cpajournal.com
www.toptentechs.com	www.cpa2biz.com
www.cica.ca	www.electronicaccountant.com
www.camagazine.com	www.pwcglobal.com
www.iasc.org.uk	www.ey.com
accounting.rutgers.edu/raw/fasb	www.kpmg.com
www.ifac.org	www.journaldunet.com

2. DISPONIBLE EN IMPRIME

2.1. Mémoires d'expertise comptable

- Cédric LAVEDRINE. Conditions de mise en œuvre et perspectives pour les nouveaux médias dans un cabinet d'expertise comptable ; Plus qu'un choix technologique, un choix de management. Novembre 1997.
- Bruno MALATRAY. La technologie Internet au service de l'information et de la communication dans la profession comptable ; Analyse des capacités d'un extranet à vocation comptable dans l'accès et la diffusion de l'information. Novembre 1998.
- Patrick GENEIX. Le cabinet d'expertise comptable de l'an 2000 ; Nouvelles technologies d'information et de communication ; Enjeux et conséquences pour les experts-comptables. Mai 1998.
- Guy de CIBON. Internet : outil de travail pour les experts-comptables ; D'une utilisation courante d'Internet vers la mise en place d'un cabinet d'expertise comptable virtuel. Mai 1999.

- Iskander MARRAKCHI. L'audit des comptes au vue de l'évolution des technologies de l'informatique. Juin 1999.
- Islem RIDANE. Audit dans un environnement high-tech d'information continue. Octobre 2001.

2.2. Ouvrages

- Conseil Supérieur de l'OEC – CNCC (France). Portrait de la nouvelle économie. 4ème Trimestre 2000.
- OEC – CNCC (France). Carnet de route ; Congrès ambition 2010. Septembre 2000.
- Frédéric ALIN, Denis LAFONT, Jean François MACARY. Le projet intranet ; De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. Eyrolles. 1998.
- Trites, G. Enterprise Resource Planning ; Engine for e Business. Canadian Institute of Chartered Accountants. 2000.

2.3. Articles

- A. YAICH. Technologies de l'information : positionnement de la profession comptable et les NTIC. 4^{ème} Colloque International de l'ITEC. Mai 2003.
- A. YAICH. La profession comptable et les NTIC. La journée de l'expert. Mai 2001.
- G. Mc GREGOR. Le professionnel comptable face à l'explosion des technologies de l'information. Congrès Mondial de Comptabilité. 1997.
- M. RICHER. En quoi les nouvelles technologies changent-elles la fonction comptable ? Congrès Mondial de Comptabilité. 1997.
- S. YABLONSKY. Non, la profession comptable n'est pas celle des fabricants de bougie du début du siècle ! Congrès Mondial de Comptabilité. 1997.
- D. SARUP. Le professionnel comptable : figure de proue de la gestion des systèmes d'information. Congrès Mondial de Comptabilité. 1997.
- C.K. PRAHALAD, V. RAMASWANY. Mon client est très compétent ! L'expansion Management Review. Septembre 2000.
- R. BRANCHE. Les pionniers resteront les premiers. L'expansion Management Review. Décembre 1999.
- H. ISAAC. L'entreprise numérique. Revue Française de Gestion. Août 2000.
- L.J. FILION. Travail autonome : des volontaires et des involontaires ; Vers de nouvelles formes de pratiques entrepreneuriales. Gestion. Volume 24. Numéro 4. Hiver 2000.
- P. GERMAK. WebTrust : une marque de confiance pour le commerce électronique sur Internet. Revue Française de Comptabilité. Mai 1999.
- E. TORT. Progiciels de gestion intégrés pour la PME-PMI ; Aspects comptables, analytiques et budgétaires. Revue Française de Comptabilité. Janvier 2001.

3. Autres

- CD ROM. Interventions du XXème Congrès de l'O.E.C.T. Octobre 2002.
 - H. JOUABER. "Les nouveaux Business Models", Congrès de l'O.E.C.T. Octobre 2002.
- La stratégie de l'Enseignement Supérieur dans le cadre du Xème Plan. Document interne du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie. Octobre 2002.

GLOSSAIRE

ASP (Application Service Provider)/ FAH (Fournisseur d'Application Hébergée)	Société fournissant des services ou des applications par l'intermédiaire d'un site Internet. L'utilisateur n'a besoin généralement que d'un client léger, comme un navigateur. Les hébergeurs qui se lancent dans ce type de service doivent combiner des centres disposant d'infrastructures de haute sécurité physique et logique, avec des services de pointe en matière de disponibilité.
B to B (business to business)	Relation liant des partenaires professionnels (clients/fournisseurs).
B to C (business to consumer)	Relation liant des professionnels à leurs clients particuliers.
BPR (Business Process Reengineering)	Méthode de reconfiguration des procédures d'affaires. Remise en cause fondamentale et redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires au niveau des facteurs clés de succès. L'EDI ou le commerce électronique sont souvent l'occasion d'une redéfinition des modalités d'échange d'information tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec son environnement.
Browser/ Navigateur	Client web. Logiciel de navigation sur le web. Exemples : Microsoft Internet Explorer, Netscape Navigator, Amaya, Opera.
CRM (Customer Relationship Management)/ GRC (Gestion de la Relation Client)	Processus visant à établir avec le client une meilleure identification de ses besoins, une personnalisation des réponses à ses attentes et la création de relations d'apprentissage, débouchant sur sa fidélité.
Data Mart	Sous-ensemble d'un datawarehouse regroupant les données communes à une entité et / ou à un sujet spécifique d'une entreprise et / ou d'une organisation. Ce terme est utilisé pour désigner un ensemble de données se rapportant à un métier de l'entreprise. Les datamart d'une entreprise forme un datawarehouse.
Data Mining	Analyse statistique : Ensemble de techniques et de méthodes permettant la découverte de schémas d'informations (typologies, corrélations, tendances...) cachés dans de grandes bases de données. Concrètement, c'est un procédé logiciel qui permet d'extraire des informations commercialement pertinentes à partir d'une base de données marketing.
Data-warehouse	Entrepôt de données : Base de données logique unique regroupant l'ensemble des informations d'une entreprise.

EbXML (Electronic business XML (eXtensible Markup Language))	Cadre pour l'usage de XML dans le e-business, depuis l'enveloppe des messages jusqu'à la sémantique.
EDI (Electronic Data Interchange/ Echange de données informatisées)	Mécanisme d'échange électronique d'informations (commandes, ordres...) entre agents économiques basé sur la norme internationale UN/ EDIFACT.
e-Learning	Le e-learning est un mode d'apprentissage qui tire parti de l'usage des technologies de l'information et de la communication (e- pour électronique) à tous les niveaux de l'activité de formation. Il désigne plus particulièrement un dispositif de formation dont les principaux objectifs peuvent être définis comme l'autonomie d'apprentissage, la formation à distance, l'individualisation des parcours de formation et le développement de relations pédagogiques en ligne.
ERP (Enterprise Resource Planning)/ PGI (Progiciel de gestion intégré)	Progiciels de gestion intégrés, c'est à dire qui couvrent les principales fonctions de l'entreprise : administration des ventes, approvisionnement, fabrication et stocks, comptabilité, paie et gestion du personnel...Les principaux éditeurs mondiaux d'ERP sont SAP, Baan, Oracle, PeopleSoft.
FAQ (Frequently Asked Questions/ Foire Aux Questions)	Explication de points essentiels ou délicats, réponses aux questions souvent posées.
Firewall/ Mur coupe-feu	Un logiciel qui contrôle les accès au réseau depuis l'extérieur. Il est le premier maillon, et en principe le plus solide, de la chaîne de protection des systèmes informatiques. Système conçu pour que les utilisateurs d'un réseau local d'entreprise aient accès aux ressources d'Internet, mais qui empêche les internautes d'entrer dans le réseau sans autorisation.
Forums de discussion	Espace virtuel de discussion où chaque participant peut poster une contribution et lire toutes celles des autres. En américain : les news, les newsgroups. Les forums peuvent être publics (les newsgroups d'internet) ou privés (les forums d'une entreprise).
Groupware	Le "groupware" recouvre le principe du travail en réseau (partage des informations) permis par un outil informatique à la fois centralisé (base de données sur un serveur) et décentralisé (postes de travail pour une alimentation/consultation par chacun).
HTTP (HyperText Transfer Protocol)	Un protocole permettant le transfert d'informations entre les serveurs web et les navigateurs.
Infogérance	Organisation visant à confier à un tiers la gestion de tout ou partie du système d'information de l'entreprise.

Knowledge Management	Gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'information et du savoir-faire de l'entreprise. Sa finalité est essentiellement "orientée clients" et nécessite des outils de type "groupware" puis "intranet".
LAN (Local Area Network)	Décrit un réseau local de PC (dans un bureau par exemple).
Newsletter	Message électronique envoyé régulièrement par un site Web à ses abonnés. Outil interactif de fidélisation utilisant la technique Push.
Pull	Par cette technique, l'internaute réclame le contenu ou l'information qu'il veut visualiser. C'est le principe du web.
Push	L'abonné à un service de push reçoit automatiquement toutes les informations. C'est l'inverse du principe du web.
Serveur	Programme délivrant des informations en répondant à des demandes (requêtes), Ordinateur conçu pour accueillir des programmes serveurs. Un serveur Web est un programme serveur permettant d'envoyer des pages Web et d'autres documents par l'intermédiaire du protocole HTTP.
TCP (Transmission Control Protocol)/ IP (Internet Protocol)	Principaux protocoles régissant la transmission d'informations sur Internet. Protocoles non propriétaires. Principal protocole de contrôle de transmission "par paquets" utilisé pour l'Internet.
WAN (Wide Area Network)	Réseau comprenant des liaisons distantes, par exemple à l'échelle d'un pays ou intercontinentales.
Webcast	C'est l'action d'émettre sur Internet de l'information en continu. Cette information est interactive comme dans les pages Web, mais s'anime comme à la télévision. Le Webcast est une technologie Push.
Workflow	Méthode de travail privilégiant la gestion des flux d'information : les applications de workflow permettent de faire circuler de manière rationnelle les informations sur lesquelles interviennent plusieurs personnes de l'entreprise.
XBRL (Extensible Business Reporting Language)	Version du langage XML (pour eXtensible Markup Language) conçue expressément pour l'information financière et d'entreprise. XBRL a été élaboré par l'ICCA, l'AICPA ainsi que d'autres organismes professionnels et diverses entreprises afin de permettre l'utilisation d'Internet dans l'information financière et d'entreprise.

ANNEXE 1

Entretien avec

Monsieur Ahmed BELAIFA

Président du Conseil de l'Ordre des Experts-Comptables de Tunisie

Sofiane GARGOURI : *D'après vous, les (N)TIC sont-elles une opportunité ou une menace pour notre profession ?*

Ahmed BELAIFA : Les deux à la fois. D'une part, ces technologies créent plusieurs opportunités nouvelles pour la profession, surtout en matière d'audit et d'intégration des systèmes d'information. D'autre part, elles permettent à des intervenants nouveaux sur le marché de nous concurrencer sur notre champ de compétence initial, en l'occurrence l'expertise (technique comptable). Dans ce contexte, nous n'avons plus le choix : nous devons saisir les opportunités qui se présentent. Sinon, les nouveaux concurrents les saisiront et finiront par entamer notre part de marché actuelle.

SG : *Ainsi, à votre avis, notre profession doit réagir stratégiquement à l'irruption des nouvelles technologies. Quels sont les rôles que l'Ordre assume ou pourra assumer dans le cadre d'une telle démarche stratégique ?*

AB : D'abord, la réflexion sur l'impact des nouvelles technologies sur les travaux des experts-comptables doit perdurer et s'amplifier. Nous prévoyons dans ce cadre de créer un comité ad-hoc dédié à ce sujet. Ensuite, partant des conclusions de ce comité et des expériences des pays nord-américains et de la France, il faudra élaborer un plan d'actions pour l'intégration des nouvelles technologies par la profession.

SG : *Quels seront les grands axes de ce plan d'actions ?*

AB : A mon avis, ces axes tourneront autour de la formation, initiale et continue, de la promotion des produits et de l'accompagnement des membres.

SG : *Quelles mesures concrètes d'accompagnement des membres l'Ordre pourra-t-il prendre ?*

AB : Les possibilités sont vraiment nombreuses. D'abord, l'Ordre a déjà aidé plusieurs cabinets à mettre en place des programmes de mise à niveau. Il est évident qu'une grande partie de ces programmes se rapporte aux technologies de l'information et de la communication. Ensuite, nous pouvons aider les membres à travers notre stratégie de communication : édition de plaquettes et de dépliants, organisation de rencontres avec les parties prenantes, dynamisation du site Web, etc. Nous pouvons également informer les membres de l'existence d'outils (logiciels, méthodologies, etc) d'intégration des technologies ou carrément leur procurer de tels outils. La coopération avec des organismes étrangers et internationaux tels que le FMI ou la Banque Mondiale peut nous être d'un grand apport dans le domaine de l'accompagnement des membres.

SG : *Vous avez placé les alliances au premier rang des éléments à prendre en compte dans la mise en oeuvre de la stratégie de développement de notre profession. Quelles sont les principales réalisations et les projets futurs sur ce plan ?*

AB : Nous avons conclu des conventions de jumelage avec les Ordres français régionaux de Paris et de Lyon. Une autre convention avec l'Ordre régional de Marseille est en cours de finalisation. Par ailleurs, nous tenons à capitaliser sur les accords conclus par l'Etat tunisien avec des organismes tels que le FMI ou la Banque Mondiale. Pour ce qui est de l'alliance avec l'université, nous sommes en train d'étudier la possibilité de conclure des conventions de partenariat et de parrainage avec certaines universités étatiques et privées.

SG : Pouvez-vous nous préciser la nature ou le contenu de ces conventions ?

AB : Par exemple, nous envisageons d'accréditer l'ISCAE en tant qu'institution agréée par l'Ordre aux fins de la préparation du diplôme d'expertise comptable. Cette procédure devrait se faire conformément à l'IEP 1 (International Education Paper) : "Recognition of Pre-Certification Education Providers By IFAC Member Bodies" qui vient d'être adoptée en décembre 2002 par le Comité d'Education de l'IFAC. Sinon, les autres accords porteront surtout sur la mise à la disposition du centre de formation de l'Ordre de formateurs, de contenus, de supports pédagogiques et de moyens logistiques. En tous cas, d'ici à l'entrée en activité de ce centre, la commission de la formation et des stages multipliera les contacts ; d'un côté avec les universités étatiques où les experts-comptables participent activement aux conseils scientifiques, et d'un autre avec les universités privées qui présentent par rapport à leurs homologues étatiques l'avantage d'un contact plus facile et de procédures de travail plus souples.

SG : Envisagez-vous de mettre en place un processus de formation continue obligatoire ? Si oui, quelles sont les étapes accomplies pour atteindre cet objectif ?

AB : Actuellement, les professionnels sont soumis à l'obligation de consacrer 40 heures par an à leur formation. Toutefois, l'application rigoureuse de cette obligation nécessite au préalable la mise en place au profit des membres d'un processus de formation continue. Dans ce cadre, le centre de formation de l'Ordre, qui s'appellera l'IFPC (Institut de Formation Professionnelle Comptable), devrait être opérationnel au mois d'octobre prochain et le programme de formation est dans les dernières phases de finalisation. Nous prévoyons également de développer une norme relative à la formation en comptabilité inspirée des standards de l'IFAC.

SG : Quelle importance accordez-vous à la spécialisation et à la certification des compétences spécialisées ?

AB : La certification des compétences spécialisées compte parmi les éléments qui nous ont incité à créer l'IFPC. Dans un environnement où les attentes des clients deviennent de plus en plus pointues, nous ne pouvons plus tergiverser : nous devons nous spécialiser. En plus, si nous ne nous décidons pas très vite à prendre les nouvelles parts de marché, les concurrents nous les prendront et nous attaqueront là où nous les attendons le moins. Je pense ici notamment à l'audit des sécurités informatiques, rendu obligatoire pour les établissements publics. Pour nous préparer à saisir de telles opportunités, nous proposerons dans le cadre de l'IFPC des diplômes ou des certificats spécialisés, non seulement en audit des systèmes d'information, mais également en fiscalité, en conseil en gestion, etc.

SG : Envisagez-vous d'intégrer les nouveaux services liés aux technologies de l'information et de la communication et notamment ceux développés par l'AICPA et l'ICCA ? Si oui, dans quels délais et avec quelles mesures concrètes ?

AB : Bien sûr. D'ailleurs, notre volonté de souscrire au label de certification international WebTrust nous a incité à accélérer la mise en place du centre de formation. Partant de cette volonté, nous avons établi de multiples contacts avec l'AICPA, l'ICCA et l'association Webtrust France (regroupant l'OEC et la CNCC). Nous sommes également très intéressés par le programme SysTrust, surtout dans la perspective imminente d'une croissance de la demande des audits de la sécurité informatique.

SG : A votre avis, comment pourra-t-on améliorer l'accessibilité de notre profession pour les étudiants brillants provenant d'autres filières et notamment celles liées aux technologies ?

AB : C'est un objectif qui nous tient vraiment à cœur. Pour y parvenir, je pense qu'il faudra s'inspirer des modules déjà en place composant le CES de Révision Comptable pour concevoir des certificats distincts et dissociés par lesquels chaque étudiant devra compléter sa formation selon la filière dont il provient. Bien sûr, ces certificats devraient avoir une orientation plus généraliste que les modules de la Révision Comptable. Ils pourraient couvrir les trois domaines suivants : Comptabilité et reporting financier, Fiscalité et droit des affaires, Economie et gestion. A mon avis, l'obtention de tels certificats devrait précéder

l'admission des étudiants de filières "non comptables" à passer le CES de Révision Comptable afin de leur assurer un maximum de chances de réussite. D'ailleurs, ces étudiants pourraient préparer et passer lesdits certificats en parallèle avec le stage réglementaire.

SG : *Notre profession vit actuellement une crise d'identité à son intérieur et de pouvoir d'attraction envers l'extérieur (c'est du moins ce qui ressort de l'étude stratégique de développement de la profession disponible sur le site de l'OECT). Cette situation aura-t-elle un impact négatif sur sa capacité à intégrer les nouvelles technologies ?*

AB : Au contraire. A mon avis, cette situation délicate devrait favoriser une remise en cause salutaire dans plusieurs domaines stratégiques ; en quelque sorte, un sursaut face à un danger imminent. Entre autres réactions, une intégration rapide et réussie des technologies de l'information et de la communication par la profession contribuerait largement à rassurer les professionnels et à reconquérir le public.

ANNEXE 2

Entretien avec

Monsieur Hassen MZALI

Conseiller auprès du Ministre de l'Enseignement Supérieur,
de la Recherche Scientifique et de la Technologie

Sofiane GARGOURI : *Selon la stratégie de développement de la profession d'expert-comptable (site Web de l'OECT), "un contact permanent et rapproché avec l'université devrait nous donner la possibilité de développer l'aspect formation des professionnels et des stagiaires". Quelles relations l'Université entretient-elle actuellement avec les instances de la profession ? Quel avenir pour ces relations ?*

Hassen MZALI : A l'heure actuelle, les contacts se limitent à la participation des experts-comptables aux Conseils scientifiques des établissements universitaires enseignant la comptabilité. Il va de soi que l'Université joue un rôle important à l'égard de votre profession en assurant la formation initiale des étudiants destinés à la profession. Toutefois, la relation de l'Université avec les instances professionnelles dont l'OECT devrait évoluer vu l'importance stratégique que nous accordons à l'ouverture de l'Université sur le marché du travail et à l'adéquation entre les formations proposées par l'Université et la demande émanant de ce marché.

SG : *Quid du rôle de l'Université dans la formation continue ?*

HM : Concernant votre profession, l'Université assure les cours du soir qui feront prochainement l'objet d'une réforme vers le modèle d'une formation professionnalisante vu la population des étudiants qui suivent ces cours. Cette réforme est destinée à assurer aux maîtrisards du cours du soir des chances de réussite au CES de Révision Comptable. Sinon, notre intervention dans la formation continue doit tenir compte d'une certaine marge de manœuvre à laisser aux organismes agréés de formation professionnelle. Enfin, je tiens à préciser que notre stratégie attribue prioritairement aux établissements universitaires privés la tâche du développement de la formation continue.

SG : *Existe-t-il des programmes particuliers de partenariat entre l'Université et notre profession surtout que l'Ordre est en train de mettre en place un programme et un centre de formation ?*

HM : Ces partenariats font partie de notre vision stratégique du développement de l'enseignement supérieur. Toutefois, dans le cadre de notre politique de décentralisation, nous laissons aux établissements universitaires la latitude de conclure ce genre de conventions avec les professionnels. Pour ce qui est de la formation continue, il est clair que ces conventions seront conclues surtout avec les universités privées. Au delà des conventions formelles, les partenariats peuvent revêtir plusieurs aspects informels. Concernant votre profession, ce type de partenariat est assez ancien. Par exemple, moyennant des contrats "expert", les experts-comptables sont parmi les rares professionnels à être admis à enseigner à l'Université sans avoir de grade ou titre universitaire. Dans ce cadre, nous prévoyons d'ici la fin du X^{ème} plan que 50% des volumes horaires des mastères spécialisés (DESS) sera assuré par des professionnels. Par ailleurs, le fait d'exiger des stages de fin d'étude validés par des professionnels est également une forme de partenariat.

SG : *Etes-vous pour le maintien du diplôme d'expertise comptable sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur ou pour sa transformation en diplôme purement professionnel ? Pourquoi ?*

HM : Personnellement, je pense que l'implication de l'Université procure au diplôme une meilleure crédibilité. Par exemple, la participation des universitaires aux commissions et jurys est un gage d'objectivité. Je ne veux pas par là mettre en doute le sérieux de vos

instances professionnelles, mais simplement souligner les avantages du modèle actuel basé sur une séparation des tâches et une coordination entre les instances professionnelles et celles académiques.

SG : *Quels sont les nouveaux diplômes que l'Université tunisienne délivre ou projette de délivrer en liaison avec les technologies de l'information et de la communication ?*

HM : L'université délivre depuis longtemps des formations en informatique et en informatique de gestion. Depuis la création des pôles technologiques, ces formations sont enrichies par des filières en communications, en multimédias et en informatique appliquée. Au cours du X^{ème} Plan, la création de filières liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication se poursuivra dans le cadre d'une politique de réorientation des formations vers les filières prometteuses.

SG : *Comment pourra-t-on dégager le passage vers le diplôme d'expert-comptable au profit d'étudiants brillants d'autres filières désireux de rejoindre notre profession ?*

HM : La souplesse du système et la transversalité des parcours universitaires comptent également parmi nos priorités. Le décret 2002-1976 a constitué un grand acquis dans ce domaine. L'année universitaire en cours a vu pour la première fois l'inscription au CES de Révision Comptable de maîtres en gestion et économie, en droit et de titulaires du diplôme national d'ingénieur. L'évaluation de cette première expérience permettra de préciser les modalités et les conditions de la formation complémentaire à laquelle ces étudiants sont assujettis.

SG : *Est-il envisageable d'intégrer les technologies de l'information et de la communication dans le déroulement des examens et notamment de l'épreuve de Révision Comptable à l'instar du CPE aux Etats Unis (poste de travail et accès Internet pour chaque candidat) ?*

HM : Nous n'en sommes pas encore là. Plusieurs phases restent à accomplir pour arriver à une intégration aussi poussée des technologies. Toutefois, je pense qu'il est du ressort des instances professionnelles de prendre des initiatives et de formuler des propositions afin de concrétiser des projets de ce type.

SG : *Quels sont les réalisations et les projets à venir dans le domaine e-Learning ?*

HM : Créée début 2002, l'UVT vient le 17 février 2003 de démarrer ses cours. Dans un premier temps, une expérience pilote est menée aux ISET (Instituts Supérieurs des Etudes Technologiques) avec deux modules : français et introduction à la gestion. A la fin du X^{ème} Plan, les objectifs assignés à l'UVT sont principalement les suivants : couverture de 20% des contenus des filières prioritaires par l'enseignement non présentiel, 20 000 étudiants inscrits à l'UVT (10 000 en formation initiale et 10 000 en formation continue) qui dispensera une vingtaine de cursus à travers 540 modules d'enseignement. Afin d'atteindre ces objectifs, il faudra surtout promouvoir l'industrie des contenus pédagogiques grâce à des outils tels que les pôles technologiques et des pépinières d'entreprises innovantes.

ANNEXE 3

Entretien avec

Monsieur Sami ZAOUI

Expert-Comptable. Associé AMC ERNST & YOUNG

Sofiane GARGOURI : A votre avis, notre profession doit-elle réagir stratégiquement à l'irruption des nouvelles technologies ou miser sur l'autorégulation du marché et de l'économie ? Pourquoi ?

Sami ZAOUI : Si notre profession ne réagit pas de manière stratégique à l'irruption des nouvelles technologies, elle risque de perdre beaucoup de temps, d'être vite dépassée par son environnement et ses concurrents. Plus nous réagissons tardivement, plus l'adaptation se fera sous l'effet de l'urgence ; ce qui diminuera notre marge de manœuvre et les moyens que nous pourrions mettre en œuvre. Par ailleurs, une approche stratégique présente le mérite de confirmer la conscience du problème, d'être une approche positive et rationnelle nous permettant également de peser les coûts et les avantages et de définir à l'avance les pré requis de l'adaptation à notre environnement futur.

SG : Dans ce travail, nous proposons deux axes stratégiques de réaction : Surveiller et anticiper la demande du marché et Actualiser nos connaissances et nos compétences. Quels commentaires ou suggestions donneriez-vous par rapport à ces deux axes ?

SZ : Concernant le premier axe, il faut insister sur le fait que les solutions nouvelles en systèmes d'informations et de communications ne doivent pas être imposées aux clients. Outre le fait que ces solutions sont coûteuses, un échec dans leur mise en œuvre peut avoir des conséquences désastreuses. L'adoption de telles solutions doit résulter naturellement de changements organisationnels introduits par des dirigeants convaincus de l'apport des technologies et de la pertinence des solutions adoptées. A mon avis, la réussite des projets de systèmes d'information et de communication passe nécessairement par des changements au niveau de l'organisation, des méthodes de management et des mentalités. Concernant le deuxième axe, il nécessite la mise en œuvre d'une approche structurée et ciblée, afin que les efforts faits pour acquérir (ou actualiser) les connaissances répondent effectivement aux besoins, et ne se dispersent pas.

SG : Quels sont selon vous les éléments de mise en œuvre de ces axes stratégiques applicables individuellement à chaque expert-comptable ou cabinet d'expertise comptable ?

SZ : A mon avis, la stratégie d'intégration (ou de non intégration) des nouvelles technologies devrait varier sensiblement d'un cabinet à l'autre. L'élément-clé de cette stratégie est, ou du moins devrait être, la réponse à un besoin clairement identifié et bien compris. Il s'agit bien entendu d'un besoin exprimé par le cabinet, pour améliorer la qualité du service rendu à son client. Parmi les critères permettant d'identifier les cabinets qui pourraient développer une stratégie d'intégration, il y a la taille du cabinet et de ses clients et son domaine d'activité prépondérant. Par exemple, l'effet du partage des connaissances permis par les nouvelles technologies (productivité, réactivité auprès des clients, etc.) se voit nettement plus dans un cabinet de 40 personnes que dans un cabinet de 4 personnes.

SG : Quelle est l'expérience de votre cabinet en matière d'intégration des nouvelles technologies ?

SZ : Notre cabinet fait partie d'un réseau international. L'intégration des nouvelles technologies est un élément important de notre stratégie dans la mesure où ces technologies nous permettent d'être mieux connectés au réseau. Plus qu'au niveau de la gestion interne du cabinet, l'apport des nouvelles solutions technologiques se situe au niveau de la qualité de

la prestation. L'accès aux ressources du réseau international nous permet en effet d'améliorer la valeur ajoutée de nos missions du point de vue du client.

SG : Vous avez dit que les technologies vous permettent d'être mieux connectés au réseau. Pouvez vous expliquer ceci plus concrètement ?

SZ : Nous sommes connectés via une liaison VPN (réseau privé virtuel) à une base de connaissances regroupant les ressources du réseau international EY : rapports, notes méthodologiques, propositions, etc. Outre les ressources documentaires, cette base de connaissances nous donne accès à des outils standard du réseau (téléchargement des dernières versions de logiciels métiers utilisés par le réseau). Par ailleurs, nous avons mis en place un site Web afin d'améliorer la communication avec nos clients. Ce site (www.ey.com/tn) est accessible depuis le site de EY worldwide. Enfin, nous sommes partie prenante de Tax Online, qui est un Intranet permettant de fournir des services de consultation juridique et fiscale, entre membres du réseau.

SG : Quelles sont les mesures de sécurité que vous avez prises en raison de l'ouverture de votre réseau local aux collaborateurs d'abord, à certains partenaires ensuite et au monde entier (Internet) enfin ?

SZ : D'abord, chaque collaborateur est tenu de signer un engagement de confidentialité relativement aux ressources documentaires du cabinet et du réseau EY. Ensuite, la connexion à Internet (traitement du courrier et autres services Web) se fait via le serveur de Londres et bénéficie des mesures de sécurité mises en œuvre par ce serveur. La liaison VPN que nous utilisons permet de créer un tunnel virtuel à travers Internet et de connecter deux segments externes du réseau. Les deux réseaux internes situés derrière les segments externes sont protégés par des Firewalls. Les paquets de données transportés dans le tunnel sont cryptés et les données sont authentifiées au niveau des points terminaux du tunnel. Enfin, la sauvegarde des données contenues dans les ordinateurs portables des collaborateurs obéit à des règles strictes. Par exemple, seuls les dossiers en cours peuvent être gardés sur les portables.

SG : Quels sont les services que vous offrez ou comptez offrir prochainement en relation avec les nouvelles technologies ?

SZ : Ces services se concentrent plutôt dans le domaine du conseil. Il s'agit du conseil en systèmes d'information et surtout des ERP : définition des besoins, élaboration de cahiers des charges, choix des solutions, accompagnement. En matière de Risk Management, nous proposons à nos clients l'évaluation des risques liés au système d'information, l'élaboration de plans de sécurité et de plans de continuité, etc.

SG : Quels sont à votre avis les écueils que pourrait rencontrer une approche professionnelle stratégique du problème de l'intégration des nouvelles technologies ?

SZ : Je pense que le marché tunisien ne justifie pas actuellement une généralisation d'une approche professionnelle d'intégration des nouvelles technologies, eu égard notamment au niveau d'informatisation des entreprises. Ce problème se sent à tous les niveaux de notre environnement. Notre pays a encore de gros progrès à faire dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Enfin, le coût est un obstacle de taille à l'intégration des technologies ; car les solutions innovantes sont toujours chères et l'amortissement de leurs coûts de développement nécessite souvent plusieurs années. La décision d'investir dans de telles solutions doit être longuement réfléchie et les objectifs poursuivis bien définis.

ANNEXE 4

Contrôles-type permettant d'assurer le respect des principes SysTrust

P C	DOCUMENTATION ET DEFINITION	PROCEDURES	SURVEILLANCE
DISPONIBILITE	- Consignés par écrit, les objectifs, politiques et normes de disponibilité du système, ont été communiqués aux utilisateurs autorisés. - Les objectifs, politiques et normes de disponibilité du système sont conformes aux exigences stipulées à cet égard dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service, de même qu'aux lois et règlements applicables.	- L'acquisition, la mise en oeuvre, la configuration et la gestion des composantes du système reliées à sa disponibilité sont conformes aux objectifs, politiques et normes de disponibilité consignés par écrit. - Les dispositions prises pour assurer la continuité du service touchent les erreurs de traitement mineures, la destruction partielle de fichiers et les interruptions majeures du traitement susceptibles de compromettre la disponibilité du système.	- La disponibilité du système fait l'objet d'un examen périodique et est comparée avec les exigences des utilisateurs autorisés stipulées à cet égard dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service. - Une procédure est en place pour identifier les défaillances potentielles du système pouvant empêcher de satisfaire les objectifs, politiques et normes de disponibilité du système, et pour prendre les mesures appropriées. - Les modifications environnementales et technologiques font l'objet d'un suivi et leur impact sur la disponibilité du système est évalué de façon périodique en temps opportun.

SECURITE	- Consignés par écrit, les objectifs, politiques et normes de sécurité du système ont été communiqués aux utilisateurs autorisés. - Les objectifs, politiques et normes de sécurité du système sont conformes aux exigences stipulées à cet égard dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service, de même qu'aux lois et règlements applicables.	- L'acquisition, la mise en oeuvre, la configuration et la gestion des composantes du système liées à sa sécurité sont conformes aux objectifs, politiques et normes de sécurité du système consignés par écrit. - Des procédures sont en place pour identifier et authentifier tous les utilisateurs autorisés à accéder au système. - Des procédures sont en place pour restreindre l'accès aux fichiers sur support de stockage hors ligne aux utilisateurs autorisés. - Des procédures sont en place pour protéger les points d'accès externes contre les accès logiques non autorisés. - Des procédures sont en place pour protéger le système contre les virus, les codes malveillants et les logiciels non autorisés. - Des procédures sont en place pour assurer la séparation des fonctions incompatibles dans le système par l'entremise d'autorisations de sécurité. - Des procédures sont en place pour protéger le système contre tout accès physique non autorisé.	- Les performances en matière de sécurité du système font l'objet d'un examen périodique et sont comparées avec les besoins des utilisateurs autorisés, qui sont consignés par écrit, et avec les exigences stipulées dans les contrats, les accords juridiques et les autres ententes sur le niveau de service. - Une procédure est en place pour identifier les défaillances potentielles du système pouvant empêcher de satisfaire les objectifs, politiques et normes de sécurité du système, et pour prendre les mesures appropriées. - Les modifications environnementales et technologiques font l'objet d'un suivi et leur impact sur la sécurité du système est évalué en temps opportun.
INTEGRITE	- Consignés par écrit, les objectifs, politiques et normes d'intégrité du traitement système ont été communiqués aux utilisateurs autorisés. - Les objectifs, politiques et normes d'intégrité du traitement système sont conformes aux exigences stipulées à cet égard dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service, de même qu'aux lois et règlements applicables.	- Des procédures sont en place pour assurer que le traitement effectué par le système est complet, exact, rapide et autorisé. - Les procédures relatives à l'intégrité du traitement de l'information liées aux sorties de données sont conformes aux exigences d'intégrité du traitement système consignées par écrit. - Des procédures sont en place pour assurer le suivi des entrées de données, depuis leur source jusqu'à leur traitement final, et inversement.	- Les performances du système en matière d'intégrité du traitement font l'objet d'un examen périodique et sont comparées avec les exigences des utilisateurs autorisés en la matière consignées par écrit, et avec celles stipulées dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service. - Une procédure est en place pour identifier les défaillances potentielles du système pouvant empêcher de satisfaire les objectifs, politiques et normes d'intégrité du traitement système, et pour prendre les mesures appropriées. - Les modifications environnementales et technologiques font l'objet d'un suivi et leur impact sur l'intégrité du traitement système est évalué en temps opportun.

MAINTENABILITE	- Consignés par écrit, les objectifs, politiques et normes de maintenabilité du système ont été communiqués aux utilisateurs autorisés. - Les objectifs, politiques et normes de maintenabilité du système sont conformes aux exigences stipulées à cet égard dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service, de même qu'aux lois et règlements applicables.	- Les ressources disponibles pour assurer la maintenance du système correspondent aux besoins des utilisateurs autorisés ainsi qu'aux objectifs, politiques et normes de maintenabilité. - Des procédures pour gérer, planifier et consigner par écrit tous les changements prévus au système sont appliquées aux modifications des composantes du système afin d'assurer que la disponibilité, la sécurité et l'intégrité du système demeurent conformes aux objectifs, politiques et normes consignés par écrit. - Des procédures sont en place pour assurer que seules les modifications autorisées, testées et consignées par écrit sont apportées au système et aux données connexes. - Des procédures sont en place pour communiquer les modifications prévues et apportées au système aux gestionnaires et aux utilisateurs autorisés. - Des procédures sont en place pour permettre et contrôler la mise en œuvre de modifications d'urgence.	- Les performances en matière de maintenabilité du système font l'objet d'un examen périodique et sont comparées avec les besoins de maintenance des utilisateurs autorisés qui sont consignés par écrit, et avec les exigences stipulées dans les contrats, accords juridiques et autres ententes sur le niveau de service. - Une procédure est en place pour identifier les défaillances potentielles du système pouvant empêcher de satisfaire les objectifs, politiques et normes de maintenabilité du système, et pour prendre les mesures appropriées. - Les modifications environnementales et technologiques font l'objet d'un suivi et leur impact sur la maintenabilité du système est évalué en temps opportun.
--	--	---	--

ANNEXE 5

Illustration des innovations introduites par les Ordres provinciaux canadiens
dans le cadre de la réforme du processus d'agrément des CA

««Bienvenue chez Ashby Cohen», annonce Susan Ashby, associée directrice, à des étudiants qui visitent le cabinet pour la première fois. Ashby Cohen ressemble à n'importe quel autre cabinet d'experts-comptables — il compte plusieurs associés, un responsable de mission, du personnel administratif et toute une variété de clients. Mais ce cabinet n'a pas pignon sur rue, car il s'agit d'un cabinet virtuel sur Internet, un portail. Il vise à donner aux étudiants de l'Atlantic School of Chartered Accountancy l'occasion d'appliquer leurs connaissances dans un milieu de travail simulé. C'est une sorte de "terrain d'entraînement" pour les futurs CA.

À l'autre bout du pays, dans l'Ouest, des stagiaires comme Devawn Ramos, de Terrace (C.-B.), constatent que des changements similaires sont apportés au programme d'agrément des CA dans leur région. Devawn, mère de deux enfants et employée du cabinet local McAlpine & Co., est inscrite à un programme de 24 mois où, dans le cadre de modules de 10 semaines, le matériel didactique est distribué et évalué sur Internet et appliqué ultérieurement dans des ateliers interactifs d'une durée de trois jours.

Jusqu'ici, dans le cadre de ses études à la CA School of Business (CASB), Devawn a agi à titre de conseillère financière d'entreprises fictives en phase de démarrage, comme Natalee's Gourmet Foods, dont elle a suivi la transformation en société par actions en deux années seulement. Elle a préparé des états financiers, évalué des contrats de société et examiné les conséquences fiscales de la constitution en société. Elle a aussi développé des compétences plus poussées en élaborant un plan antisinistre pour une autre entreprise fictive, Restaurant Supplies, et en a amené une autre, Western Canadian Environmental Systems Ltd., à faire un appel public à l'épargne. »

Ces passages sont tirés de l'article de Fina SCROPPO intitulé "Evaluation globale" et paru en octobre 2002 dans CA Magazine. Dans cet article, l'auteur rapporte également les témoignages :

- **des stagiaires**, qui apprécient la souplesse et la flexibilité de l'apprentissage interactif en ligne ainsi que les sentiments d'autonomie et de confiance en soi procurés par les simulations ; sans oublier les gains en pertinence, utilité et efficacité dus à une approche basée sur les compétences.
- **des employeurs**, qui dépassent peu à peu leur perplexité initiale. Ils apprécient la plus grande disponibilité des collaborateurs ainsi que l'aspect pratique et réel du programme.
- **des concepteurs** du nouveau processus de formation et d'évaluation, pour qui ce processus d'agrément plus attrayant et plus pertinent devrait permettre d'attirer les meilleurs éléments.