

L'affirmation

Toute firme publie la liste de ce qu'elle vend. Presque aucune n'écrit l'autre : ce qu'elle ne fera pas, missions déclinées, affirmations jamais faites, raccourcis jamais pris, quel que soit l'honoraire. Quand elle existe, c'est comme culture, éprouvée le jour où le refus devient coûteux.

Notre position, inscrite dans le fonctionnement de la firme : une liste de refus permanente est un instrument de gouvernance, pas un argument de vente. Le raisonnement est mécanique, non moral. Un refus décidé à l'avance ne coûte rien ; sous pression commerciale, il doit naître au moment où l'honoraire est visible et la rationalisation prête.

La thèse est étroite : une liste écrite ne garantit pas l'intégrité, et sans application c'est une plaquette. Mais l'instrument lui-même, l'interdiction catégorique adoptée avant la pression, est celui que choisissent régulateurs, codes et recherche quand le jugement sous pression d'honoraires n'inspire pas confiance.

Les faits

Le précédent le plus fort : le droit de l'indépendance des auditeurs est une liste de refus légiférée. Plutôt que de laisser les contrôleurs légaux d'entités d'intérêt public peser cas par cas un mandat lucratif contre leur audit, l'Union européenne a écrit les refus à l'avance, et catégoriquement.

PREUVE

Le règlement (UE) n° 537/2014, article 5, interdit au contrôleur légal d'une entité d'intérêt public et à son réseau de fournir à l'entité contrôlée, pendant la période d'audit, une liste définie de services autres que l'audit (services fiscaux, gestion et prise de décision, tenue de comptabilité, évaluation, entre autres); les services non interdits exigent l'approbation du comité d'audit.

Source : Règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil, 16 avril 2014, EUR-Lex CELEX 32014R0537 · Géographie : Union européenne, contrôle légal des entités d'intérêt public · Méthode : texte du règlement · SEG-5 · Réserve : il vise les contrôleurs légaux, pas le conseil ; les options des États membres font varier la liste.

Les États-Unis ont construit le même instrument plus tôt, par la même logique. L'aveu des deux régimes : le régulateur ne se fie pas au professionnel quand l'honoraire est en vue.

PREUVE

L'article 201 de la loi Sarbanes-Oxley (2002) et la règle 2-01(c)(4) du règlement S-X de la SEC énumèrent des catégories de services autres que l'audit (tenue de comptabilité, conception de systèmes, évaluation, services actuariels, audit interne externalisé, fonctions de direction, services juridiques et d'expertise) dont la fourniture à un client d'audit altère l'indépendance; le reste exige l'approbation du comité d'audit.

Source : Sarbanes-Oxley Act de 2002, art. 201 ; 17 CFR 210, règle 2-01(c)(4), SEC, sec.gov · Géographie : États-Unis, auditeurs d'émetteurs SEC · Méthode : texte de la loi et de la règle · SEG-5 · Réserve : régit les auditeurs d'émetteurs, pas le conseil ; un critère de principes subsiste autour de la liste.

Le moment est l'ingrédient actif, et la filiation remonte à Schelling : la contrainte fonctionne parce qu'elle précède la tentation.

PREUVE

Ariely et Wertenbroch (2002) montrent expérimentalement que les gens s'imposent des échéances coûteuses pour contenir la procrastination, que ces préengagements améliorent la performance et qu'ils restent moins efficaces que des contraintes externes équivalentes : on se lie soi-même, mais imparfaitement.

Source : Ariely, D. et Wertenbroch, K., « Procrastination, deadlines, and performance », Psychological Science 13(3), 219-224, 2002 · Géographie : populations américaines et européennes · Méthode : expériences de terrain et de laboratoire évaluées par les pairs · SEG-4 · Réserve : tâches individuelles, pas des décisions de mission ; le passage à la liste de refus d'une firme est notre lecture.

L'architecture déontologique complète le tableau : le code de l'IESBA fonctionne par menaces et sauvegardes, mais à des points définis il écrit une interdiction catégorique, pas d'honoraire conditionnel pour une mission d'assurance.

Notre position, notée comme telle : le même instrument a sa place dans une firme de conseil, par écrit, avant l'honoraire, et il vaut le plus là où refuser est le plus dur. Dans notre corridor, où des holdings européennes décident pour des sociétés d'Abidjan ou de Lomé, le marché est étroit : décliner une mission peut coûter une relation de plusieurs années plutôt qu'un honoraire, condition où le jugement au cas par cas cède.

Notre propre liste est courte, écrite et datée. Pas d'honoraires de succès conditionnels sur des jugements que nous notons : un honoraire qui dépend de la réponse pèse sur la note. Pas de mission dont la conclusion précède l'examen des faits, du plaidoyer habillé en analyse. Pas de réutilisation des données non publiques d'un client chez un autre. Et aucune affirmation notée au-dessus de sa preuve, à aucun honoraire, dans aucune de nos deux langues.

Fiches de preuve

CLM-EU-AUDITREG-PROHIBITED-SERVICES · SEG-5. Le règlement (UE) n° 537/2014, article 5, interdit catégoriquement aux contrôleurs légaux d'entités d'intérêt public et à leur réseau les services listés, pendant la période d'audit. Contexte : Union européenne, textes en vigueur en 2026. Méthode : texte du règlement. Preuve contraire : les options des États membres font varier la liste ; le régime vise les auditeurs, pas les conseillers. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de conception, pas une règle pour le conseil. Revue : 2026-08-02.

CLM-SEC-SOX-INDEPENDENCE-PROHIBITIONS · SEG-5. L'article 201 de Sarbanes-Oxley et la règle 2-01(c)(4) de la SEC énumèrent des services dont la fourniture à un client d'audit émetteur altère catégoriquement l'indépendance, avec approbation préalable pour le reste. Contexte : États-Unis, règles en vigueur en 2026. Méthode : texte de la loi et de la règle. Preuve contraire : un critère de principes subsiste autour de la liste ; le régime n'atteint pas le conseil. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de conception. Revue : 2026-08-02.

CLM-PRECOMMITMENT-DEADLINES · SEG-4. Ariely et Wertenbroch (2002) montrent que les gens s'imposent des échéances coûteuses comme préengagement, que celles-ci améliorent la performance et qu'elles restent moins efficaces que des contraintes externes. Contexte : expériences évaluées par les pairs, Psychological Science, 2002, filiation Schelling. Méthode : expériences contrôlées. Preuve contraire : tâches individuelles et académiques ; le passage au niveau d'une firme est notre interprétation. Confiance causale : modérée dans les tâches étudiées, aucune pour les firmes. Transférabilité : au niveau du mécanisme. Revue : 2026-08-02.

CLM-IESBA-CATEGORICAL-PROHIBITIONS · SEG-5. Le code international de déontologie de l'IESBA (code restructuré de 2018, avec les normes internationales d'indépendance) fonctionne par cadre de menaces et de sauvegardes mais impose des interdictions catégoriques à des points définis, dont celle de facturer un honoraire conditionnel pour une mission d'assurance. Contexte : code international, textes en vigueur en 2026. Méthode : texte du code. Preuve contraire : l'essentiel du code relève du jugement ; l'adoption nationale varie. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de code professionnel. Revue : 2026-08-02.

CLM-FIRM-REFUSAL-LIST · SEG-2 (position de la firme). Une liste de refus permanente, écrite et datée, avec autorité de dérogation et registre, est un instrument de gouvernance : les refus décidés à l'avance ne coûtent rien, les refus sous pression sont hors de prix. Contexte : pratique de la firme dans le corridor UEMOA-euro. Méthode : interprétation ancrée sur les quatre fiches ; aucun jeu de données de résultats n'est cité. Preuve contraire : une rédaction étroite peut contourner la liste ; on peut la respecter et desservir son client ; la culture peut surpasser le papier. Confiance causale : aucune. Transférabilité : bornée aux firmes qui vendent du jugement ; les éléments de notre liste sont les nôtres, pas une norme. Revue : 2026-08-02.

Les limites

L'application, et non la rédaction, sépare l'instrument de la plaquette. Notre liste est versionnée et datée, antérieure au mandat ; toute dérogation exige une décision enregistrée du Managing Partner dans un registre que notre assurance lit. Non enregistrée, c'est un manquement, pas une exception.

Sources et limites

Les faits institutionnels reposent sur le règlement (UE) n° 537/2014 (article 5), sur l'article 201 de Sarbanes-Oxley avec la règle 2-01(c)(4) de la SEC et sur le code de déontologie de l'IESBA, chacun cité avec sa réserve ; le mécanisme comportemental repose sur Ariely et Wertenbroch (2002), qui n'ont étudié aucune firme de conseil. De ces ancrages à la règle de la liste de refus, le pas est la position de la firme, notée SEG-2 : interprétation cohérente avec l'architecture citée, pas un résultat mesuré. Nous ne citons aucun jeu de données comparant des firmes avec et sans liste, faute d'en avoir trouvé un à notre standard. La borne est explicite : les régimes cités obligent les auditeurs, pas les cabinets de conseil, et nous les invoquons comme précédent de conception ; rien ici ne vaut avis juridique, et rien ici n'affirme qu'un conseiller sans liste écrite agirait de manière fautive. À notre lecture, une liste de refus est une discipline nécessaire ; elle n'est pas suffisante.

Que faire lundi

1. Le président exige la liste de refus du conseiller, écrite et datée avant le début de la mission, et la dernière mission déclinée à ce titre, anonymisée autant que le secret professionnel l'exige. Une liste qui arrive après la question, ou qui n'a jamais rien refusé, est de la publicité par un autre moyen.



2. Le Managing Partner désigne une autorité de dérogation unique, ouvre le registre et budgète le revenu que la firme compte déclinier. Une liste sans autorité nommée est une préférence, pas un contrôle.

3. Le conseil adopte sa propre liste courte, à l'avance et au procès-verbal. Conditions avec les parties liées, extensions de garantie, exceptions de fin d'exercice : un conseil qui écrit sa liste achète ce qu'il devrait exiger de ses conseillers.