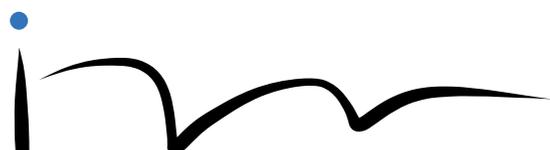


RAPPORT

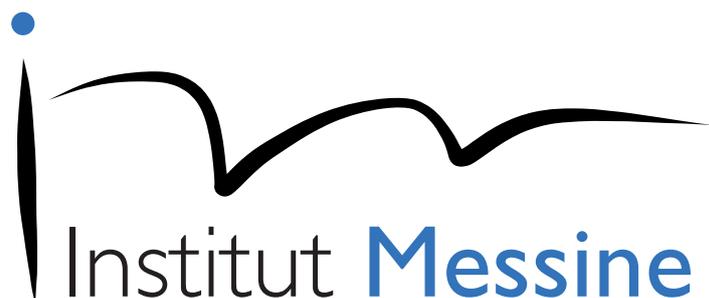


Attentes des parties prenantes vis-à-vis des commissaires aux comptes et évolutions possibles de la profession

juillet 2016


Institut **Messine**

www.institutmessine.fr



Présentation

Créé au cours de l'année 2014 avec le soutien de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), l'Institut Messine est un *think tank* qui rassemble en son sein des représentants de la société civile et de la profession des commissaires aux comptes qui se sont donné pour mission de réfléchir aux grands enjeux économiques auxquels sont confrontés le pays et ses entreprises. Il ambitionne de formuler puis de soumettre au débat, sous la forme de Rapports, de Notes et de Recueils, des idées et des solutions originales et concrètes susceptibles de nourrir la réflexion et l'action du décideur public.

L'Institut Messine s'efforce de créer les conditions de travail les plus propices au traitement d'un sujet, notamment par la composition de groupes de travail qui réunissent les meilleures compétences pour chacun des thèmes abordés, la diversité du recrutement garantissant une réelle diversité d'analyses. Dès lors, les opinions exprimées dans les Rapports sont celles de la collectivité du groupe, mais elles ne sauraient engager chacun de ses membres en particulier. *A fortiori*, les Notes, les Rapports et les Recueils publiés sous l'égide de l'Institut ne l'engagent ni lui-même, ni ses organes de gouvernance, ni la CNCC.

Institut Messine
De l'audit à la société

www.institutmessine.fr

Remerciements

L'Institut Messine remercie particulièrement **Henri Nallet** (Président de la Fondation Jean-Jaurès, ancien Garde des Sceaux), qui a dirigé ce Rapport, ainsi que Philippe Manière et Camille Formentini de Footprint > consultants pour la coordination des travaux, la documentation et la mise au point du texte.

L'Institut Messine tient également à exprimer sa vive gratitude aux **personnes auditionnées** dans le cadre de ce Rapport (entre 2015 et 2016 et en 2009) : Christian Aubart, Véronique Auger, Bertrand Badré, Sophie Baranger, Daniel Barlow, Patricia Barbizet, Jean Barret, Nicolas Baverez, Christian Belhote, Patrick de Cambourg, Elisabeth Chavelet, Jean-François Cirelli, Gilles de Courcel, Etienne Cunin, Francis Desmarchelier, Albert Domenech, Denis Duverne, Delphine Esnault, Jean-Marc Espalioux, Ramon Fernandez, Nicolas Forissier, Corinne Fornara, Jacques Fournier, Robert Gimenez, Antoine Giscard d'Estaing, Antoine Gosset-Grainville, François Goulard, Marie-Pierre Gröndahl, Marc Guillaume, François Hurel, David Julien, Denis Kessler, Philippe Lagayette, Michel Léger, François Lenglet, Philippe Leray, Philippe Leroy, Véronique Louwagie, Bernard Lyonnet, Philippe Mudry, Yves Nicolas, Jay Nirsimloo, Pascal Pain, Helman le Pas de Sécheval, Stéphanie Pauzat, Philippe Portier, Jacques Potdevin, Gérard Rameix, Geoffroy Roux de Bézieux, Guylaine Saucier, Patrick Sayer, François Soulmagnon, Françoise Spiri, Philippe Steing, Emmanuel Strauss, Georges Terrier, Christine Thin, Gwenaëlle Thomas-Maire, Lé Quang Tran Van, Gérard Trémolière, Pierre Trinquier, Marylène Vialaret, Emmanuelle Yannakis.

Les opinions exprimées dans le présent Rapport n'engagent ni les personnes citées, ni les institutions qu'elles représentent.

Sommaire

Avant-propos, par Henri Nallet	7
Contexte général	9
I. Les grands axes de la réforme européenne de l'audit	11
1. Rotation obligatoire des cabinets d'audit pour les mandats EIP..	12
2. Prestation de services non-audit par le CAC de l'entité EIP contrôlée.....	13
3. Renforcement du rôle du comité d'audit.....	14
4. Proportionnalité de l'audit.....	15
5. Régulation de la profession.....	16
II. Les attentes vis-à-vis des CAC	19
III. 7 recommandations pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes	31
1. Faire de la réforme européenne une opportunité de progrès.....	31
2. S'engager davantage dans la Cité et se faire mieux connaître.....	32
3. Envisager de changer le nom de la profession.....	33
4. Participer à l'élaboration des normes et exercer son jugement....	34
5. Bâtir une relation enrichissante et régulière avec le comité d'audit et expliciter vis-à-vis des PME notamment les actions menées par le CAC et sa valeur ajoutée tout au long de sa mission.....	34
6. Calibrer les sanctions de manière à ne pas compromettre l'attrait des fonctions.....	35
7. Enrichir l'offre et les missions des CAC en s'appuyant sur leurs compétences pour apporter de la valeur ajoutée.....	35
Annexe	39
Les autres publications de l'Institut Messine.....	43
Gouvernance de l'Institut Messine	3 couv.

Avant-propos,

par Henri Nallet

La profession des commissaires aux comptes fête cette année ses quatre-vingt ans. Son cadre légal et réglementaire a connu au cours des dernières années des changements importants, tant au niveau national qu'aux niveaux européen et international. D'autres modifications sont en cours d'élaboration. Ces prescriptions nouvelles s'inscrivent dans un plus large ensemble. En effet, les organisations dont les comptes sont audités connaissent elles aussi - à raison de la mondialisation, de la numérisation mais aussi d'une attente accrue de la part de la société en matière de transparence - de véritables bouleversements dans leur fonctionnement et dans leurs besoins.

Un anniversaire, un contexte réglementaire évolutif et de nouvelles préoccupations de la part des « clients » : voilà trois bonnes raisons, pour les commissaires aux comptes, de se livrer à un utile exercice de réflexion sur les attentes de leur environnement qui est aussi, indirectement, un exercice d'introspection. Pour le conduire, la profession a souhaité me confier, dans le cadre de l'Institut Messine, la tâche d'aller, avec une équipe réduite mais expérimentée, à la rencontre des « entités contrôlées », comme on dit dans le monde de l'audit (c'est-à-dire les entreprises, les organisations publiques et les associations ayant recours à la certification de leurs comptes), mais aussi de leurs partenaires dans le monde des affaires et, bien sûr, du régulateur. Nous avons ainsi noué des contacts, organisé des auditions avec de nombreuses parties prenantes et recueilli des avis précieux, sur la base desquels a été rédigé le présent rapport.

Les commissaires aux comptes sont mal connus du grand public, lequel en a même souvent une image déformée par des présupposés ou des attentes en décalage par rapport à la réalité de leur mission. La profession joue pourtant un rôle crucial : elle est le garant de la qualité de l'information financière et donc, à ce titre, un « créateur de confiance » irremplaçable. En France, le commissaire aux comptes est d'ailleurs explicitement considéré par les pouvoirs publics comme agissant dans l'intérêt général. C'est, de fait, sur la base d'une information financière certifiée par ceux-ci que les investisseurs vont décider ou non de confier leurs capitaux à une entreprise, que les fournisseurs vont l'accepter ou non comme client, que les banques vont accepter ou non de lui prêter des fonds. Le commissaire aux comptes apporte au marché une garantie de qualité de cette information que seules les entreprises peuvent mettre à la disposition des tiers, mais qu'elles pourraient, sans lui, ne pas produire spontanément au standard requis. Ce n'est pas rien !

Si l'opinion en général n'est pas pleinement consciente de l'importance cruciale de cette mission, le monde des affaires, lui, la connaît et la reconnaît. La quasi-totalité des parties

prenantes que nous avons rencontrées en font état, de même que tous louent le professionnalisme avéré des commissaires aux comptes. L'un des enseignements les plus intéressants de notre mission est d'ailleurs le degré de satisfaction très élevé de ceux qui, dans le secteur public ou associatif, n'ont à faire que depuis peu à la profession mais, déjà, se félicitent de ce qu'elle leur apporte en termes d'amélioration de la gestion, y compris ceux qui étaient originellement rétifs à l'idée d'une certification de leurs comptes par un commissaire aux comptes.

Ce qui ressort de nos travaux peut être résumé en deux points-clés. Premièrement, la profession évolue, et elle conquiert des champs nouveaux en « miroir » des besoins nouveaux qui apparaissent auprès des organismes dont elle certifie les comptes. Deuxièmement, l'encadrement réglementaire des commissaires aux comptes constitue une garantie appréciée par les entités contrôlées. Mais, cependant, elles n'en demandent pas plus, voire regrettent déjà certaines limitations qui en découlent : en effet, l'attente fondamentale de l'environnement des commissaires aux comptes demeure l'expression d'un jugement, laquelle ne doit pas être paralysée par une surabondance de contraintes.

Il nous semble que, dans ce contexte, les évolutions en cours et à venir doivent être soigneusement mesurées. En particulier, il serait contreproductif, à la fois en termes de concurrence intra-européenne et au regard de la nécessité pour les commissaires aux comptes français de continuer à recruter au plus haut niveau, d'imposer des règles supplémentaires de nature à appauvrir la mission en la rendant plus lourde et plus technique qu'avant, et qu'ailleurs.

Fondamentalement, on l'a dit, les commissaires aux comptes sont des producteurs de confiance : « *This profession, by its nature, must be the trustee of truth and transparency in our capital markets* », a très justement résumé Paul Volcker, ancien président de la *Federal Reserve* américaine. Cela justifie totalement que les pouvoirs publics aient souhaité, dans un passé récent, mieux encadrer la profession. Mais il serait paradoxal que cet effort, dépassant son propre objectif, aboutisse à manifester aux commissaires aux comptes... un manque de confiance que ni son accidentologie particulièrement faible, ni son professionnalisme très largement reconnu ne sauraient justifier.

Ces conclusions, simples, et dans les circonstances présentes, très pratiques, nous sont apparues évidentes au terme de notre enquête. Elles ne sont pas le produit d'*a priori* théoriques, ni l'effet de la proximité de l'Institut Messine de la profession de commissaires aux comptes. Elles sont le résultat sincère et réfléchi de ce que nous ont dit les utilisateurs formés et compétents des travaux des commissaires aux comptes. Nous aurions complètement rempli notre mission si les conclusions pouvaient contribuer, même modestement, au travail d'encadrement de ces « tiers de confiance » par le législateur et le régulateur.

Contexte général

Les commissaires aux comptes (CAC) français sont à un tournant. L'entrée en vigueur, à partir de juin 2016, de **la réforme européenne de l'audit est pour toute la profession un événement très important**. La transposition de la réforme européenne dans le droit français fait actuellement l'objet d'ultimes discussions et négociations et nous reviendrons plus en détail, dans une première partie, sur les grands axes de celle-ci ainsi que sur ses conséquences sur la profession*.

Bien que notre pays ait déjà subi l'impact d'un durcissement significatif de l'encadrement de la profession au cours des quinze dernières années, cette ultime « couche » de régulation est souvent perçue comme la dernière étape mais aussi le **révélateur d'une longue et progressive évolution vers un exercice différent des métiers du commissariat aux comptes**, voire un nouveau paradigme des relations de la profession avec les entreprises contrôlées. Cette évolution était sans doute souhaitable à bien des égards mais, inévitablement, elle s'accompagne de certaines frustrations et soulève, pour le meilleur et pour le pire, de nouvelles questions auxquelles il serait déraisonnable que la profession se dérobe.

C'est dans cette perspective que l'Institut Messine a choisi de réaliser **sous la houlette de M. Henri Nallet**, ancien Garde des Sceaux et bon connaisseur de la profession¹, et aux côtés de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) – dont l'Institut Messine est historiquement l'émanation –, le présent rapport. Son objectif consiste à **identifier les ambitions que la profession peut légitimement avoir pour l'avenir** et, pour ce faire, de bien **clarifier les attentes de l'environnement des CAC vis-à-vis d'elle, et l'image qu'elle a auprès d'eux**.

La mission du CAC a cette particularité qu'elle vise à remplir une mission de service public strictement encadrée par la loi et au bénéfice de toute l'économie, mais dans une relation étroite avec l'entité contrôlée. Il semblait dès lors naturel, pour bien comprendre les attentes de l'environnement, d'**interroger**, outre les CAC eux-mêmes, des **représentants et de la puissance publique** (élus, régulateurs, ...) et **des décideurs économiques** (P.-D.G., directeurs financiers, membres et présidents de comités d'audit, banquiers, avocats, représentants d'organisations patronales...), des représentants d'**établissements publics** (universités,

* Ce texte a été finalisé au début du mois de juin 2016.

1. Henri Nallet est en particulier l'auteur d'un rapport sur les conséquences de la place croissante des réseaux pluridisciplinaires de conseil et de services aux entreprises, « Les Réseaux pluridisciplinaires et les professions du droit : rapport au Premier ministre », remis en juillet 1999 à Lionel Jospin. Ce rapport s'appuyait notamment sur de nombreuses consultations et des échanges avec les professionnels concernés mais s'attachait également à comprendre les besoins des entreprises. Il formulait une série de propositions pour assurer entre autres la transparence des réseaux, l'indépendance des avocats et des CAC et assurer le respect des déontologies.

centres hospitaliers...), des représentants d'**associations** ainsi que quelques **leaders d'opinion** (journalistes). Dans la deuxième partie de ce rapport, nous ferons ainsi une analyse des attentes de l'environnement des CAC.

Notre rapport se conclura par quelques recommandations, formulées dans la perspective d'une amélioration du ressenti de la profession et de la perception qu'en ont les tiers, d'une meilleure réponse aux attentes de leur environnement, mais aussi d'un éventuel développement des missions confiées aux CAC.

I. Les grands axes de la réforme européenne de l'audit

La réforme européenne de l'audit doit entrer en application le 17 juin 2016*. D'ici là, **les États membres devront avoir transcrit dans leurs textes le règlement n° 537/2014** (d'application immédiate) sur les dispositions portant sur le contrôle légal des comptes applicables aux Entités d'Intérêt Public (EIP)² **et transposé la directive de l'audit 2014/56/UE**, qui modifie de façon substantielle la directive de 2006/43/CE.

Ces nouvelles règles adoptées par le Parlement européen en avril 2014 visent à **« améliorer la qualité de l'audit légal au sein de l'UE (...). Les principales mesures concernent le renforcement de l'indépendance des contrôleurs légaux, la recherche d'une amélioration de la valeur informative du rapport d'audit, et une meilleure supervision de l'audit au sein de l'Union. Des exigences plus strictes vont s'appliquer aux Entités d'Intérêt Public »**³.

Elles sont *in fine* beaucoup moins radicales que les premiers projets formulés par l'ancien Commissaire européen Michel Barnier à la suite de la publication du Livre Vert de 2010, « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise ».

De son propre chef, puis à raison de la mise en œuvre de différents textes de loi (Loi de Sécurité financière de 2003, Décret portant création d'un code de déontologie de 2005, Loi de Modernisation de l'économie de 2008, etc.), la profession avait par ailleurs déjà adopté une très grande partie des contrôles et obligations que l'UE exige ou propose désormais à tous les États membres (co-commissariat, proportionnalité de l'audit, autorité de supervision aux pouvoirs importants, etc.).

Des changements importants vont intervenir et ceux-ci dépendront notamment des différentes options que proposent les textes européens et de leur levée ou non par notre pays⁴.

En France, le ministère de la Justice a communiqué à la toute fin de l'année 2015, un avant-projet d'ordonnance à toutes les parties prenantes. Celles-ci ont disposé d'un délai assez court pour y répondre individuellement. À ce stade, la directive a été transposée dans notre droit par le législateur français via une ordonnance qui a été adoptée en Conseil des ministres

* Ce texte a été finalisé au début du mois de juin 2016.

2. Les « EIP », c'est-à-dire, d'après les textes européens, toutes entités européennes ayant des valeurs mobilières cotées sur un marché réglementé de l'UE, les établissements de crédit et les compagnies d'assurances, cotées ou non. Les États membres sont par ailleurs libres d'étendre la définition à d'autres entités.

3. http://ec.europa.eu/finance/auditing/reform/index_fr.htm

4. Certaines parties prenantes ont d'ailleurs exprimé un certain scepticisme concernant ces différentes options offertes par la réforme. Elles estiment en effet que « *cette flexibilité offerte à chaque État membre à titre individuel peut engendrer l'impossibilité d'atteindre l'objectif ultime de la réforme de l'audit - à savoir harmoniser la législation et assurer un niveau de qualité homogène de l'audit en Europe - en raison des différences de mise en œuvre entre les États membres* » (« La rotation des cabinets d'audit contribue-t-elle à améliorer la qualité de l'audit ? », par Jeroen Vander Cruyssen, *Tax, Audit & Accountancy*, n° 45, décembre 2014).

le 16 mars 2016 et publiée au *Journal Officiel* du 18 mars 2016. L'ordonnance doit désormais être ratifiée par le Parlement parallèlement aux travaux en cours sur les textes réglementaires*.

Nous revenons ci-dessous sur **les principaux points de la réforme européenne** (règlement et directive) **qui impactent plus précisément la France** : rotation obligatoire, autorisation de services non-audit, renforcement du rôle du comité d'audit, proportionnalité de l'audit et régulation de la profession.

1. Rotation obligatoire des cabinets d'audit pour les mandats EIP

La réforme européenne (et plus particulièrement le règlement) institue la rotation obligatoire des cabinets d'audit dans le but de garantir l'indépendance de l'auditeur. Les EIP devront **changer de CAC pour le contrôle légal des comptes au moins tous les 10 ans**⁵. Le règlement précise par ailleurs qu'une EIP désigne un CAC ou cabinet d'audit pour une mission initiale d'au moins un an (la France prévoyait, elle, une durée minimum de mandat de 6 exercices).

Plusieurs options s'offrent néanmoins **aux États membres** dans la transposition de ces règles :

- Les États membres peuvent fixer **une durée maximale inférieure à 10 ans**.
- Les États membres peuvent permettre aux EIP d'étendre cette durée maximale d'intervention jusqu'à **20 ans si** elles lancent une **procédure d'appel d'offres** public.
- La durée peut être étendue à **maximum 24 ans en cas de co-commissariat** aux comptes.
- Une dérogation individuelle de 2 ans à la rotation pourra en outre être envisagée dans certaines circonstances exceptionnelles.

La France a maintenu un mandat de 6 exercices pour une durée cumulée maximale pour les EIP de 10 ans, sauf en cas de co-commissariat (24 ans) ou d'appels d'offres intervenant au terme des 10 ans portant ainsi la durée maximale d'intervention à 16 ans (10 ans plus 6 exercices).

Après l'expiration des durées maximales des missions, ni le contrôleur des comptes/cabinet d'audit ni aucun membre de leurs réseaux dans l'UE **ne peut entreprendre le contrôle légal des comptes de la même EIP au cours des 4 années qui suivent**.

En outre, **les associés d'audit principaux** chargés de la réalisation du contrôle légal des comptes **doivent cesser de participer au contrôle légal des comptes 7 ans** au plus tard après la date de leur désignation, et donc plus tôt si l'État membre l'exige. Conformément à la directive audit européenne de 2006, le dispositif français prévoyait d'ores et déjà une rotation des associés tous les 6 exercices pour les sociétés cotées et est maintenu. Les associés signataires ne peuvent à nouveau participer à une mission de contrôle légal de ces personnes ou entités avant l'expiration d'un délai de trois ans (au lieu de deux ans précédemment) à compter de la date de clôture du sixième exercice qu'ils ont certifié.

* Ce texte a été finalisé au début du mois de juin 2016.

5. Dans son Livre Vert de 2010, la Commission européenne jugeait en effet qu'une coopération entre une entreprise et un auditeur pendant des dizaines d'années ne répond pas aux critères d'indépendance souhaitables.

2. Prestation de services non-audit par le CAC de l'entité EIP contrôlée

Là où les textes français interdisaient de cumuler contrôle légal des comptes et conseil au sein d'une même entité, que ce soit en France ou à l'étranger – à l'exception de quelques missions accessoires à l'audit autorisées et encadrées par les « diligences directement liées » (DDL – par exemple *due diligence* d'acquisition, certification des informations relatives à la RSE, etc.) –, la réforme européenne inverse la règle : **tout ce qui n'est pas interdit est autorisé**⁶.

Les CAC et les cabinets d'audit ont l'interdiction de fournir les services non-audit (ou « services autres que la certification des comptes ») qui figurent sur cette « liste noire », que ce soit directement ou indirectement, à l'entité contrôlée, à son entreprise mère ou aux entreprises qu'elle contrôle au sein de l'UE.

Parmi les **prestations non-audit interdites** au niveau européen figurent notamment : certains services fiscaux (établissement des déclarations fiscales, impôts sur les salaires, etc.) ; services qui supposent d'être associé à la gestion ou la prise de décision de l'entité contrôlée ; comptabilité et préparation de registres comptables et d'états financiers ; services de paie ; conception et mise en œuvre de procédures de contrôle interne ou de gestion des risques en rapport avec la préparation et/ou le contrôle de l'information financière ou la conception et la mise en œuvre de systèmes techniques relatifs à l'information financière ; services d'évaluation ; services juridiques ; etc. (*Voir liste plus détaillée des services interdits et les différentes dérogations dans l'article 5 du règlement relatif à l'interdiction de fournir des services autres que d'audit en Annexe pp. 39-41*).

Au-delà des services interdits par l'UE, **les États membres peuvent interdire d'autres services** lorsqu'ils considèrent que ceux-ci présentent un risque en matière d'indépendance. Conformément à cette option et dans une démarche d'alignement avec l'actuel article 10 du code de déontologie français, quatre services interdits supplémentaires vont être ajoutés en France : mission de commissariat aux apports et à la fusion ; prise en charge, même partielle, d'une prestation d'externalisation ; élaboration d'une information ou d'une communication financière ; maniement ou séquestre de fonds.

Même s'ils ne se trouvent pas sur la liste noire, il existe une limitation générale pour la mise en œuvre de services non-audit compatibles auprès d'EIP. Le règlement européen établit que les **honoraires** perçus dans ce cadre **ne doivent pas dépasser 70 % des honoraires liés à la certification des comptes**.

Lorsque le CAC ou le cabinet d'audit fournit durant trois exercices consécutifs ou plus des services non-audit compatibles à l'entité contrôlée, à son entreprise mère ou aux entreprises qu'elle contrôle, le total des honoraires pour ces services ne peut excéder 70 % de la moyenne des honoraires versés au cours des trois derniers exercices consécutifs pour le contrôle légal de l'entité contrôlée. Les États membres peuvent néanmoins, s'ils le souhaitent, appliquer des règles plus strictes, telles que fixer un plafond plus bas ou modifier la méthode de calcul de ce plafond. La France a retenu le plafonnement à 70 % des honoraires annuels dans les EIP.

6. Ces mesures européennes sont finalement moins drastiques que la proposition initiale de la Commission européenne (portée par le Commissaire de l'époque, Michel Barnier) formulée dans le cadre de son Livre vert de 2010 qui suggérait la création de « cabinets d'audit pur » privés de la possibilité de réaliser des services non-audit.

3. Renforcement du rôle du comité d'audit

Alors que la précédente directive européenne avait contraint les EIP à créer un comité d'audit (ou un autre organe remplissant une fonction équivalente), les nouvelles règles vont plus loin et **renforcent l'indépendance et la compétence** de ce dernier⁷.

- La majorité des membres du comité d'audit doivent être **indépendants** et au moins un de ses membres doit avoir des **compétences en matière d'audit et/ou de comptabilité**.

En outre, les États membres peuvent exiger que le **président du comité d'audit**, nommé par les membres dudit comité ou par l'organe de surveillance de l'entité, soit **élu chaque année par l'assemblée générale des actionnaires** – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui en France.

- Les prestations de **services autres** que ceux liés à la certification des comptes prodiguées par les CAC devront faire l'objet d'une **autorisation particulière** de la part du comité d'audit. En France, dans les faits, le comité d'audit examine déjà régulièrement les diligences extra légales en complément des diligences légales.
- Le comité d'audit devra par ailleurs évaluer s'il est possible de **garantir l'indépendance du CAC lorsque les honoraires qu'il reçoit d'une EIP représentent chaque année plus de 15 % du total de ses honoraires** sur une période de trois exercices consécutifs. Le CAC est tenu d'en informer le comité d'audit et de discuter des mesures de sauvegarde qu'il a prises. Le comité pourra ensuite décider s'il estime que la qualité de l'audit doit être évaluée par un autre CAC avant la publication du rapport d'audit.
- La communication entre le contrôleur légal des comptes/cabinet d'audit et le comité d'audit est renforcée. Un **rapport complémentaire**, plus détaillé, sur les résultats du contrôle légal des comptes doit désormais être soumis par le contrôleur légal des comptes au comité d'audit, en plus du dialogue régulier mené pendant ce contrôle.
- Le rôle du comité d'audit dans le processus de sélection d'un nouveau contrôleur légal des comptes/cabinet d'audit est renforcé. Il doit maintenant veiller à ce que l'entité organise une procédure de nomination et il assure le suivi de la façon dont cette procédure est mise en place.

Comme précédemment, le comité d'audit doit formuler une **recommandation motivée pour la désignation du commissaire**. Celle-ci doit désormais comporter **au moins deux candidats** et faire état d'une préférence dûment motivée pour l'un d'entre eux. Outre la justification, la recommandation du comité d'audit doit également indiquer qu'il n'a pas été influencé par un tiers et que l'EIP où officie le comité d'audit n'a pas conclu de contrat contenant une clause qui restreint la liberté de choix à certaines catégories ou listes de candidats.

Lorsque l'organe d'administration/de surveillance présentera une proposition de CAC à l'Assemblée générale, il devra indiquer s'il suit la préférence du comité d'audit et, si non, expliquer pourquoi.

⁷ Dans son Livre vert de 2010, la Commission européenne estimait en effet que le rôle du comité d'audit est crucial pour éviter la survenue de défaillances dans le respect des exigences légales et réglementaires, le contrôle des risques et la vérification des actifs, des passifs, des produits et des dépenses.

- Le règlement européen charge par ailleurs les autorités nationales compétentes (c'est-à-dire le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (**H3C**) dans le cas de la France) de **suivre régulièrement le travail des comités d'audit**.

4. Proportionnalité de l'audit

La réforme européenne a souhaité adapter l'audit à la dimension des entités contrôlées et à leur profil. Comme précisé plus haut, la réforme européenne est construite autour de deux textes, un règlement pour les mandats EIP d'une part et une directive audit pour tous les mandats d'autre part. Par l'adoption de ce règlement, l'UE impose donc des **contraintes supplémentaires à l'auditeur des mandats EIP**, c'est là un premier acte de proportionnalité de l'audit.

Le législateur européen a par ailleurs souhaité que les **travaux d'audit** soient **proportionnés et adaptés**⁸, reprenant et étendant ainsi une disposition française originale de 2008. Dans le cadre de la réglementation française, le rapport d'audit émis par les CAC contient d'ores et déjà des dispositions prévoyant une certaine proportionnalité.

Les **seuils européens de l'audit légal** (obligatoire) sont plus élevés que ceux en vigueur en France. Au sens de la directive européenne, pour être soumise à l'obligation de faire auditer légalement ses comptes, une PME doit dépasser deux des trois seuils suivants : 8 millions d'euros de chiffre d'affaires (CA), 4 millions de total bilan et 50 salariés. Alors qu'en France, l'audit est obligatoire dans toutes les SA ainsi que dans les SARL et dans les SAS dépassant respectivement deux des trois seuils suivants : 3,1 millions d'euros de CA, 1,55 millions d'euros de total bilan, 50 salariés pour les SARL et 2 millions d'euros de CA, 1 million d'euros de bilan et 20 salariés pour les SAS.

Un alignement sur les seuils européens aurait des **conséquences importantes sur le nombre de mandats** d'audit détenus par les CAC français (140 000 mandats sur 180 000) – en raison notamment de la nature du tissu industriel hexagonal et de la prédominance de petites entreprises – et pourrait finalement réduire le nombre de commissaires aux comptes ayant des mandats mais aussi, selon certains, remettre en question l'unicité de la profession de CAC en France – avec la création d'une distinction entre deux types de cabinets d'audit : ceux qui détiennent des mandats d'entités EIP et ceux qui n'en ont pas. En outre, certains cabinets d'audit, et plus particulièrement les petits, pourraient ne pas vouloir supporter les nouvelles contraintes réglementaires pour les mandats EIP et pourraient se retirer de ce marché. Un risque de concentration du marché EIP est bien réel. L'ordonnance française a finalement introduit pour la première fois une définition des EIP et le nombre d'entités EIP concernées est donc en baisse.

Néanmoins, **l'UE laisse le choix à chaque État membre de déterminer les seuils** d'audit légal dans les PME de leur pays, tout en incitant en revanche à plus de proportionnalité. L'ordonnance française prévoit la possibilité d'une application proportionnée des normes d'audit aux contrôles légaux des comptes des petites entreprises.

8. Directive 2006/43/CE modifiée par la directive 2014/56/UE : art.26 §5 « *Lorsqu'un État membre exige le contrôle légal des comptes des petites entreprises, il peut prévoir que l'application des normes d'audit (...) doit être proportionnée à l'ampleur et à la complexité des activités de ces entreprises. Les États membres peuvent prendre des mesures pour garantir l'application proportionnée des normes d'audit aux contrôles légaux des comptes des petites entreprises* ».

5. Régulation de la profession

La réforme européenne **fait évoluer la supervision publique de la profession vers davantage d'indépendance**, vis-à-vis des auditeurs, **et plus de responsabilités**⁹. La directive audit de 2006 ayant déjà institué une supervision publique, il s'agit donc plus d'une évolution que d'une révolution mais l'engagement de la profession au sein de cette instance est transformé en profondeur.

- Les tâches qui incombent au régulateur sont sensiblement les mêmes que celles qui avaient été arrêtées dans la directive de 2006. Elles comprennent : l'agrément et l'enregistrement des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit ; l'adoption de normes relatives à la déontologie et au contrôle interne de qualité des cabinets d'audit et des activités d'audit (sauf lorsque ces normes sont adoptées ou approuvées par d'autres autorités des États membres) ; la formation continue ; les systèmes d'assurance qualité ; les systèmes d'enquête et de sanction.

La réalisation de ces tâches pourra en revanche être déléguée à d'autres autorités/organes mais l'autorité en charge de la supervision publique en assumera la responsabilité finale. Cette évolution dans les tâches **modifie ainsi la répartition des compétences et des responsabilités entre le H3C et la CNCC**.

- Par ailleurs, afin de garantir son indépendance par rapport aux auditeurs et aux cabinets d'audit, l'autorité compétente doit désormais être **dirigée par des « non-praticiens connaissant bien les matières qui touchent au contrôle légal des comptes »**. **Alors que, jusqu'à présent, trois des douze membres du H3C étaient des professionnels, il ne sera plus possible, avec la nouvelle réforme, d'avoir des CAC en exercice** au sein de l'autorité, même si le texte permet la présence de professionnels retraités depuis au moins 3 ans et n'ayant plus aucun lien ou rapport avec l'exercice professionnel depuis également un délai de 3 ans. Il s'agit là de la dernière étape d'un dessaisissement progressif de la profession amorcé dans les années 2000, particulièrement spectaculaire et douloureux pour elle puisque les CAC mettaient eux-mêmes en œuvre, avant la création du H3C, une autodiscipline dont l'efficacité n'avait connu qu'un tout petit nombre de failles.

Si **l'autorité** ne peut engager des praticiens qui ont réalisé un audit légal des comptes ou qui ont été impliqués dans un cabinet d'audit au cours des trois années précédentes, elle **peut cependant « engager des praticiens chargés d'effectuer des tâches spécifiques et peut être assistée par des experts lorsque cela est essentiel pour la bonne exécution des tâches qui lui incombent »**. Mais, « *en pareil cas, ni les praticiens ni les experts ne participent à la prise de décision de l'autorité compétente* ».

Au sein du Collège du H3C, deux membres ayant exercé la fonction de commissaires aux comptes sont finalement prévus. Dans le cadre des enquêtes, il sera désormais possible d'avoir recours à des experts instructeurs, professionnels en exercice. Des professionnels en exercice seront également membres des commissions régionales de discipline qui sont maintenues auprès des Compagnies Régionales des Commissaires aux Comptes (CRCC). Par ailleurs, le H3C devrait finalement déléguer à la CNCC ou aux CRCC des responsabi-

⁹ Le règlement européen (considérant 22) stipule en effet que « *pour assurer un niveau élevé de confiance des investisseurs et des consommateurs dans le marché intérieur en évitant les conflits d'intérêts, les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit devraient faire l'objet d'une supervision appropriée par des autorités compétentes qui sont indépendantes de la profession (...) et qui disposent des capacités, de l'expertise et des ressources nécessaires* ».

lités en matière de suivi de la formation continue (qui n'était jusqu'à présent pas une mission dévolue à la CNCC) ; de contrôles non-EIP dont l'organisation actuelle est maintenue ; du suivi des inscriptions des professionnels (ce qui constitue une prérogative nouvelle pour la CNCC).

Enfin, il est créée une commission auprès du Collège du H3C, composée à parité de membres de ce dernier et de commissaires aux comptes en exercice, et chargée d'élaborer les projets de normes d'exercice professionnel, ce qui vise à tenter de préserver les avantages du système actuel.

II. Les attentes vis-à-vis des CAC

Si la réforme européenne apporte d'importants changements pour la profession de CAC et pour la réalisation de leurs missions avec l'apparition de **contraintes nouvelles, il faut aussi s'interroger sur les éventuelles capacités nouvelles** qu'elle pourrait offrir aux professionnels de l'audit.

Afin de **mieux comprendre ce que les CAC pourraient faire de plus et de mieux**, la profession a souhaité consulter son environnement, ses différentes parties prenantes. Nous revenons ici sur les **principales attentes et remarques vis-à-vis des CAC** formulées par celles-ci lors d'une série d'entretiens avec des personnalités qualifiées (P.-D.G., directeurs financiers, membres et présidents de comités d'audit, représentants d'établissements publics et d'associations, élus, représentants d'organisations patronales et de l'autorité de supervision de la profession, etc.).

Pour élargir encore la base de ses sources, nous avons également largement puisé dans les témoignages recueillis par Footprint > consultants pour la CNCC en 2009 à l'occasion d'un travail interne (et qui n'avait alors pas été publié), validés et « rafraîchis » grâce à un certain nombre de diligences effectuées auprès de personnalités rencontrées dans le cadre de cette première étude. Au total, ce sont **plus de 50 personnes** qui auront été **auditionnées**, dont 21 entre octobre 2015 et mai 2016. À chaque fois, un long entretien (une à deux heures) a été organisé, soit un peu plus de cent heures d'enquête de terrain.

Les conclusions qui en ressortent sont les suivantes.

- Le **professionnalisme** des CAC est presque unanimement **loué** et on souligne partout la rareté des scandales en France, qui s'explique précisément par le sérieux et l'expérience dont font preuve les CAC français.

« J'ai face à moi des CAC de grande qualité. Le cœur du succès des CAC, c'est leur déontologie. »

« Les CAC sont des gens de qualité, honnêtes, fiables et diligents. »

« En comparaison avec d'autres pays, non seulement l'accidentologie est plutôt faible en France, mais, en plus, la profession a mieux su s'adapter aux nouvelles demandes. »

Le **jugement** des CAC est considéré comme **précieux**.

« La réflexion des CAC me sert de benchmark par rapport à ma propre pensée mais aussi pour m'assurer que mes équipes n'ont rien oublié. Les rapports des CAC sont précieux par leur clarté car ils croisent des informations et rendent limpides des choses complexes. Lorsque les CAC sont bons, la maison va bien. »

« Ce que j'ai apprécié avec les CAC que j'ai connus, c'est qu'ils accompagnent le changement, qu'ils font preuve de discernement et émettent certains conseils dans le cadre de l'audit légal. On est dans un véritable partenariat. »

Le peu de personnes ayant exprimé d'infimes réserves sur ce terrain ont pointé la présence, lors de certaines missions, de nombreux auditeurs en tout début de carrière, donc relativement peu expérimentés, ainsi qu'un *turnover* un peu trop fréquent au sein des équipes. Tous apprécient en revanche la qualité des échanges avec les CAC les plus chevronnés.

- Les représentants d'**établissements publics soulignent l'évolution positive que représente l'obligation récente de certification** des comptes par un CAC.

« L'arrivée des CAC a été un formidable levier de modernisation dans les services publics. Cette évolution a été passionnante, car elle a été à l'origine de changements, d'améliorations, de mise en valeur et en œuvre des bonnes pratiques et constitue donc un outil pour la bonne gestion des deniers publics. »

« Les CAC dans le secteur public sont une véritable chance contrairement à ce que certaines personnes ont pu penser a priori, en voyant ça par exemple comme une nouvelle contrainte. »

« La présence des CAC nous a mis le nez dans nos problèmes et a été un vecteur fort d'amélioration de notre qualité comptable. »

« Nos comptes étaient déjà plutôt bien en ordre mais ils nous ont appris de nouvelles méthodes. »

Ils indiquent par ailleurs la portée positive de l'intervention des CAC pour les directeurs ou agents comptables en interne, qui voient leur légitimité et leur position renforcées.

« Beaucoup de communication a été effectuée en interne au sujet de l'intervention des CAC et a permis de confirmer, en toute transparence et fiabilité, la bonne tenue de nos comptes. Même si ce n'est pas leur rôle, l'intervention des CAC a permis de valider la bonne gestion. Ils nous ont également permis d'améliorer nos pratiques, de faire passer certaines réformes. L'intervention des CAC contribue à mettre de l'ordre et apporte un regard extérieur qui conforte le travail effectué en interne. »

« L'intervention des CAC est également positive pour le comptable, qui n'est pas toujours bien perçu en interne, et ils permettent de le repositionner en tant que « garant » vs. « contrôleur », c'est plus valorisant. Cela a permis de remettre les choses en perspective, c'est d'abord la qualité des comptes, et ensuite les contrôles. »

- La question de **l'indépendance du CAC** est regardée comme très importante par l'immense majorité des personnes rencontrées, et plus particulièrement dans le contexte des grandes entreprises.

« Je ne tolérerais pas qu'un CAC soit sensible à des pressions, si ça arrivait, il ne servirait plus à rien. »

Cette indépendance est très **généralement saluée et regardée comme effective, mais certaines parties prenantes sont troublées** par ce qui semble être une pratique en usage dans nombre de grandes entreprises : c'est le management qui, concrètement, choisit les CAC et négocie leurs honoraires. **D'une certaine manière, les dirigeants d'entreprise choisiraient ainsi qui les surveille.** Les circonstances autour de la désignation du CAC seraient parfois opaques, ou alors, lorsqu'elle fait suite à un appel d'offres, transparentes mais conduisant, dans ce cas, à 1) une prédominance du critère prix et 2) des pressions liées au renouvellement et, donc, une indépendance amoindrie¹⁰.

« Le CAC a été réduit à un rôle de "commodité" et passe désormais aux mains des directeurs d'achat. La décision concernant le choix du CAC n'est pas au bon endroit en France, elle est prise par le management au lieu du comité d'audit. Alors que, dans la majorité des pays, ce sont les comités d'audit qui décident par exemple si l'on doit changer ou non de CAC. On ne peut pas demander de choisir qui va nous superviser. »

Le **rôle central** qu'accordera désormais la réforme européenne au **comité d'audit** des grandes entreprises dans la désignation et le suivi du travail des CAC est ainsi salué par certains dans ce souci de garantie de l'indépendance du CAC.

Un **« pitch » plus complet** (sur les moyens mobilisés etc.) par les CAC **lors des appels d'offres** est considéré comme souhaitable car de nature à permettre que la décision soit le moins possible fondée uniquement sur les honoraires.

On attend également du CAC qu'il ait des relations et des **échanges plus « poussés » et directs avec le comité d'audit** des grandes entreprises, le plus souvent possible hors présence du management, ce qui n'est aujourd'hui pas toujours *« naturel »*, déplorent plusieurs de nos interlocuteurs.

« Les CAC ne jouent pas seulement un rôle de flic vis-à-vis de la direction financière, ils sont là pour accompagner le comité d'audit et jouer le rôle de "tampon" ».

On peut éventuellement imaginer un peu d'hypocrisie ou de réserve auprès des représentants des entités contrôlées (grandes entreprises) au sujet des questions d'indépendance mais, entre ceux qui en déplorent le manque à raison de pratiques impérieuses du management qu'ils constatent mais critiquent, ceux qui disent apprécier cette qualité plus que tout et ceux qui s'interdisent le recours aux CAC dans certains cas pour être sûrs de ne pas l'entacher, l'indépendance a partout ou presque été décrite comme l'attente clé de l'environnement – outre, évidemment, la compétence technique, que nul ne discute.

On parle ici ou là, du côté des grandes entreprises et des établissements publics, de la **nécessité d'éviter même « l'apparence d'un doute »** dans cette matière – ce qui montre à la fois la **complexité du jeu du choix du CAC et des conseils hors CAC**, et la **tentation de « déverser » certaines missions hors champ du CAC.**

¹⁰ Sur le niveau des honoraires, la plupart de nos interlocuteurs ne constatent pas une baisse importante et n'ont pas d'inquiétude sur les compétences et les moyens mobilisés dans le cadre de la réalisation des mandats des CAC. Certaines observations ont toutefois porté sur le fait que les honoraires du CAC seraient supérieurs s'il n'y avait pas de co-CAC... et confirment que les pressions du management existent (*« peur de se faire virer »*, appels d'offres servant de moyen de pression...).

« Le client a désormais besoin d'un hôpital avec différents plateaux techniques et non plus d'un seul médecin de famille. C'est normal et c'est ce dont on a besoin. »

Le développement d'une **pratique de « précaution »** apparaît en filigrane, principalement au sein des grandes entreprises mais aussi de certains établissements publics dans le cadre desquels l'attribution des marchés publics et la désignation des prestataires sont très strictement encadrés, qui consiste à se tourner vers des cabinets de conseil non-CAC, non régulés, pour différentes missions qui étaient auparavant uniquement confiées au CAC (diligences d'acquisition, de cession d'entreprise, de refinancement, évaluation d'actif ou d'entreprise par exemple). On constate ainsi le développement d'« officines » fournissant des missions hors CAC et d'un éventuel risque de « *shadow CAC* » si on continue à pousser les clients à aller hors du champ des CAC pour des missions qu'ils auraient sans cela confiées à des CAC, avec les inconvénients de moindre contrôle qualité et d'indépendance. En outre, la responsabilité des entreprises pouvant être désormais engagée dans le cadre de leurs relations avec leurs CAC, la relation peut être amenée à changer radicalement.

- Certains établissements publics regrettent cependant de ne pouvoir confier des missions annexes à leurs CAC.

« En raison de notre statut d'établissement public, les procédures pour les marchés publics et la désignation des prestataires sont très lourdes et très longues. Si on n'avait pas ce cadre contraignant, ce serait bien sûr utile de profiter des connaissances des CAC qui sont là tous les ans, qui passent du temps chez nous et savent exactement où aller voir.

Pour moi, c'est un peu du gâchis de ne pas pouvoir faire appel à notre CAC pour certaines missions, par exemple dans le cadre de la dématérialisation des factures, et de devoir solliciter d'autres prestataires qui partent de zéro dans l'appréhension de notre fonctionnement. Notre CAC pourrait nous aider. »

- **Le montant des honoraires des missions hors CAC doit par ailleurs être pris en compte dans l'appréciation du degré d'indépendance**, affirment les différentes parties prenantes. On considère notamment que, dans le cadre des grandes entreprises, une mission hors CAC qui serait très bien rémunérée par rapport au montant des honoraires de CAC « *entacherait fatalement l'indépendance du CAC* » - d'où la tentation de ne pas recourir au CAC même si cela est légalement possible.

Les entreprises de taille plus modestes, tout comme les associations, estiment pour leur part que les frais inhérents à la certification de leurs comptes représentent une charge relativement lourde, et parfois peu justifiée selon certains au regard du travail « visible » fourni par le CAC. Ce travail d'attestation n'étant pas perçu comme apportant de la valeur ajoutée aux dirigeants mais seulement une mise en conformité qui ne présente un intérêt que pour les tiers. Certains font par ailleurs observer que les attestations des CAC ne sont même jamais demandées par des tiers, bien qu'ils admettent que ce soit le cas dans d'autres secteurs.

Le bref échange annuel entre le CAC et le dirigeant d'entreprise et le document des CAC ne justifient pas selon certaines structures de petite taille que les honoraires soient aussi

élevés que ceux de l'expert-comptable par exemple, qui intervient, lui, à différentes reprises. **Le travail réalisé en amont par le CAC, le temps passé par le cabinet sur le dossier, ne sont, pour certains, pas suffisamment explicités.**

« Une petite structure peut trouver que les honoraires du CAC sont très élevés pour le travail fourni car elle ne les voit qu'une fois par an et très brièvement. Les CAC devraient davantage expliquer et démontrer le travail effectué en amont, le temps passé sur cette mission. »

Les dirigeants de PME soulignent que l'articulation entre le travail du CAC et de l'expert-comptable est importante et qu'il faudrait éviter les doublons, qui surviendraient parfois lorsque l'un et l'autre se limiteraient à une stricte application des normes.

- Plusieurs interlocuteurs évoquent le fait que **certaines obligations nouvelles pour les mandats EIP** des CAC venant de la mise en œuvre de la réforme européenne **ne pourront pas sérieusement être imposées aux « petits » CAC**. Nous avons même entendu, auprès d'interlocuteurs variés, s'exprimer l'idée que la profession allait fatalement subir un impact dans son organisation et qu'une plus grande différenciation entre les petites et les grandes structures allait intervenir, peut-être au prix de son actuelle unité nominale.

« Bien que le marché soit moins concentré en France, grâce au co-CAC notamment qui permet aux plus petits cabinets de se développer et de progresser, les nouvelles normes vont créer un clivage au sein de la profession. Les nouveaux besoins techniques seront plus lourds et les petits cabinets auront du mal à fournir certains services. »

Une telle évolution s'inscrirait dans le mouvement de structuration rapide et spectaculaire de la profession intervenu entre les années 1970 et 2000 en raison de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie. Subséquemment, la profession s'est trouvée étirée entre des modèles économiques et des univers professionnels assez distants les uns des autres, avec, d'un côté, des cabinets de petite taille avec des mandats locaux et en petit nombre, et qui sont principalement des experts-comptables – l'activité de CAC étant nettement seconde dans leur pratique (et leur chiffre d'affaires) –, et, de l'autre, la constitution de « grandes maisons » affiliées aux principaux cabinets internationaux, fournisseurs presque exclusifs des grandes entreprises tricolores. On voit poindre avec la réforme européenne un nouvel accroissement sensible de la variété des conditions d'exercice du métier entre commissaires aux comptes et l'environnement des CAC en est pleinement conscient.

- **Une crainte émerge de la part des entreprises**, et surtout des grandes entreprises, **que la rotation et le co-CAC ne limitent dangereusement le choix** du CAC. D'aucuns parlent de « catastrophe » s'agissant du choix du CAC dans ce nouveau contexte, et aussi d'une possibilité moindre de faire appel aux cabinets d'audit pour des missions de conseil en raison de la période de viduité.

« À l'heure actuelle, l'offre sera insuffisante pour permettre la rotation rendue obligatoire par l'UE. Et le co-commissariat complique beaucoup la rotation. »

La concentration du secteur autour des Big Four semble un vrai sujet de préoccupation pour les entreprises. Il ne faut pas que la profession se referme, nous avons besoin de nouveaux acteurs et c'est possible si l'on procède à des rapprochements. La création d'autres « Bigs » est une absolue nécessité. »

« On a maintenant tendance à changer de médecin pour s'assurer que le thermomètre est objectif, pour casser la connivence et garantir une indépendance. Mais on va trop loin. On retire le jugement aux gens et paradoxalement on risque justement de retrouver un cas Enron. »

En outre, certaines grandes entreprises et organisations patronales s'inquiètent de la **disparité** qui apparaîtra forcément dans l'application de la réforme européenne en fonction des options levées ou non par chacun des États membres.

« Ce qui m'inquiète avec la réforme européenne, c'est la disparité dans la rotation alors qu'on souhaite avoir une certaine homogénéité dans nos filiales. »

D'autres ne voient cependant pas la rotation comme un problème, certains même la louent – qu'ils représentent des grandes entreprises, des entreprises plus petites ou même des établissements publics.

« La rotation, ce n'est pas si mal ! Même avec la rotation, on garde le CAC suffisamment longtemps. Avant, le CAC devenait trop proche, le risque étant qu'il n'apporte plus un regard neuf. »

« La rotation est nécessaire (au sein du cabinet ou à l'extérieur) car elle permet de remettre le CAC en première ligne et permet d'éviter une forme de déresponsabilisation. »

- Une grande partie de nos interlocuteurs – représentants de grandes ou plus petites entreprises, mais aussi d'associations, d'établissements publics ou journalistes – attendent **plus de pédagogie, voire d'expression orale ou écrite** de la part des CAC sur ce qu'ils font afin de combler une forme d'*expectation gap* (attentes excessives fatalement déçues), jugée préjudiciable à l'image de la profession.

« Le format standardisé de leur rapport ne permet pas aujourd'hui de montrer la véritable valeur ajoutée de la profession. »

Les structures de petites tailles, tout comme certains établissements publics, soulignent **l'importance des échanges au cours de la mission du CAC** ainsi que la richesse des documents de support qui leur apportent une véritable valeur ajoutée, **contrairement au rapport et à la certification formels qui sont souvent décrits comme arides et n'ayant d'intérêt que pour les tiers.**

« Le rapport est davantage une synthèse et représente un aspect juridique, et d'autoprotection pour les CAC, donc ça n'apporte pas grand-chose. »

« Ce qui est vraiment utile, c'est le travail en amont, qui demande beaucoup de travail par les équipes, et n'inclut pas uniquement la dimension écrite. Leur revue des contrôles est centrale notamment, presque davantage que leur travail sur les comptes. »

Même si cela est nettement moins le cas aujourd'hui qu'il y a quelques années, **la technicité des analyses des CAC, liée en particulier aux IFRS**, est encore souvent mise à leur débit. On parle parfois de « langage codé ». Cependant, une certaine capacité à distinguer l'effet et la cause apparaît nettement au fil du temps : on tient plus souvent aujourd'hui les CAC pour des co-victimes de cette complexité exogène que pour ses co-auteurs.

En termes d'attentes, on parle de « **décodeur** ».

« En prenant le cas des IFRS, on se rend compte que l'on demande aux CAC de faire une vérification sur un langage qu'ils sont seuls à comprendre, même les décideurs/dirigeants ne le comprennent pas et ont besoin d'un « décodeur ». C'est le législateur qui est responsable de cette situation. »

Certains sont **résignés à la complexité**, ici comme ailleurs, et n'y voient **pas de raison de déplorer la situation des CAC** ni de les juger autrement : tout le monde vit avec des normes plus techniques et plus prégnantes qu'hier.

« L'accumulation des normes est un malheur qui frappe tout le monde car il découle de la complexité générale des situations et nous a tous obligés à nous spécialiser (au sein des entreprises aussi). »

Au-delà de ce constat, on estime généralement que **l'accumulation de normes n'empêche pas d'exercer son jugement** si on le veut vraiment... et c'est précisément ce qu'on attend d'un CAC.

« Il ne faut pas se laisser enfermer dans la « case », il faut trouver des moyens d'en sortir si ça n'apporte rien. C'est dommage d'avoir l'outil sans le résultat. Message aux CAC : Saisissez-vous des normes, ne vous laissez pas contrôler. Réagissez avant que la prochaine norme arrive ! »¹¹

- Mais il apparaît aussi, d'une manière générale, une **attente assez nouvelle d'« engagement » de la part du CAC : on leur fait volontiers grief d'être prudent à l'excès, de ne pas « prendre de risque »**, alors même que les cas de mise en cause de leur responsabilité sont historiquement très rares en France.

¹¹ Cette exhortation fait par ailleurs écho aux conclusions formulées par Sophie Chassat dans la Note de l'Institut Messine « Norme et Jugement sont-ils compatibles ? », publiée en juillet 2015.

« Les CAC auraient plus d'audience s'ils assumaient plus de responsabilités. Pour l'instant, ils ne prennent pas de risques. Le seul risque qu'ils prennent, c'est un risque... de non-conformité avec l'encadrement de l'information financière. »

« On dirait qu'ils sont de plus en plus dans le contrôle de conformité. Je les trouve toujours un peu frileux, très prudents. Il y a beaucoup de formalisme. Je serais partant pour qu'ils soient moins neutres, qu'ils apportent leur regard extérieur. »

« Je partage le constat sur l'assèchement de la mission mais, au cours des dernières années, on a surtout ressenti une tendance à l'autoprotection du côté des CAC, à beaucoup de prudence. »

On enjoint donc souvent le CAC à **bâtir une relation plus *intuitu personae*** au-delà du cadre normatif, à mieux comprendre le secteur ou les activités de l'entité contrôlée. Certaines PME font observer que la profession, à force d'être enserrée dans des normes et des standards, s'est « uniformisée », les honoraires également. Elles font valoir à cet égard que la différence et **le choix des CAC devraient davantage se faire au profit d'une différenciation dans l'approche relationnelle.**

« Le cadre normatif n'empêche pas d'avoir une relation humaine et c'est sur ce dialogue que se fait la différence entre les différents CAC (alors que les honoraires sont, eux, uniformisés...). Les plus chers ne sont pas toujours les meilleurs. »

- Il subsiste par ailleurs, et malgré l'heureuse inflexion apportée aux DDL en 2011¹², une vraie **nostalgie d'un CAC qui parle, informe, conclut..., conseille.** Ce sentiment semble cependant être lié, dans les grandes entreprises, à une forme de « nostalgie » de ce qu'était le CAC du xx^e siècle, donc très fortement générationnel. Dans les grandes entreprises, **les plus jeunes sont plus résignés à l'existence de normes qu'ils considèrent non comme un idéal, mais comme un « second best »** inévitable et qui, fatalement, rendent plus technique le rôle du CAC.

Mais la prégnance est forte d'un regret de l'époque où il existait plus de marge dans l'appréciation de l'« image fidèle », avec une « tolérance » au bon sens du terme, une **capacité d'appréciation de chaque situation qui faisait le « plus » du métier** et qui faisait écho à la **vision de long terme** de patrons alors plus durablement dans le même poste.

« La mission des CAC est importante par le regard extérieur qu'elle apporte, notamment grâce aux autres missions que les CAC exercent pour d'autres entreprises et qui peuvent leur permettre de transmettre les bonnes pratiques de la place. »

« J'attache une grande importance à la connaissance de l'entreprise par le CAC car il doit y avoir, au-delà des aspects de « box-ticking », une hauteur de vue et une aide pour interpréter les normes. Le CAC doit aiguiller la direction financière et la direction générale dans l'interprétation des normes. Pour moi, la bonne connaissance du dossier et la personnalité du CAC sont fondamentales. »

12. La norme d'exercice professionnel relative aux attestations entrant dans le cadre de diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes a été homologuée par un arrêté du garde des Sceaux du 21 juin 2011 publié au *Journal Officiel* du 3 août 2011. Cette norme remplace celle qui avait été homologuée en mars 2008 sur le même sujet.

Nos interlocuteurs issus de grandes entreprises ne sont pas unanimes sur ce point. Le **« médecin de famille » pouvait devenir « trop proche »**, disent certains, ce qui nuisait à son indépendance, et il ne pouvait répondre aux nouveaux besoins des entreprises – c'est la complexité de la vie des affaires qui l'exige aujourd'hui.

Les structures de plus petite taille sont plus sceptiques, voire troublées, vis-à-vis de l'interdiction pour le CAC de les conseiller. Elles seraient généralement favorables à ce que les CAC leur apportent une véritable valeur ajoutée pour la bonne gestion de leur organisation.

« Je trouve ça absurde qu'ils ne puissent pas conseiller leurs clients. Ils devraient pouvoir nous conseiller, nous préconiser des choses, nous dire ce qu'il faudrait faire. Pour aller au bout de leur mission, c'est ce qu'ils devraient faire. "On a vu telle chose, on vous conseille de faire ça et éventuellement d'aller voir quelqu'un d'autre qui s'occupera de la mise en œuvre." »

« Au-delà de la certification des comptes (qui ne sert pas au chef d'entreprise et n'a d'intérêt que pour ses partenaires), le CAC a d'autres rôles qui le rendent utile aux entreprises : lorsqu'ils sont là pour nous aider, nous permettre de nous améliorer. Cet apport dépend du CAC. Certains ne sont là que pour certifier et demandent uniquement les justificatifs pour certifier ou non in fine. Dans ce cas, les CAC sont principalement des "créateurs d'honoraires", pour qu'on nous délivre un papier... D'autres nous aident et nous conseillent. S'ils observent des problèmes en regardant les chiffres, ils doivent nous permettre de nous améliorer. »

« Les règles devraient être plus mesurées sur ces sujets et davantage adaptées à la taille des entreprises. Je comprends, bien sûr, qu'il ne faut pas aller trop loin car sinon le CAC pourrait dire que ça ne va pas pour fournir plus de services et augmenter son chiffre d'affaires. »

« Le dirigeant de PME est relativement seul et a besoin d'aide, de conseil. Il y a l'écrit et puis l'échange. Le CAC ne doit pas être trop "puriste" et devrait engager le dialogue avec le dirigeant. »

- **Sur l'extension de la mission et la prestation de nouvelles missions, les avis sont plus réservés qu'enthousiastes**, au mieux on trouve des agnostiques, pas de croyants ou de militants :

– Certains sont plus ouverts (*« à charge pour eux d'inventer et de proposer »*), mais ils sont plutôt rares. Dans cette vision, tout est évolutif, **les besoins des entreprises donc les prestations des CAC.**

« Leur métier va changer, comme tous les autres... Les CAC doivent justement réfléchir aux moyens d'accompagner les entreprises dans le cadre de ces évolutions. »

« Si une tâche ou une mission de conseil et d'aide peut être prestée par un CAC, on choisira un CAC plutôt qu'un autre type de structure. »

– En général, on constate une ouverture aux **missions d'« authentification », « d'attestation... »**.

« D'une manière générale, on aime faire vérifier les choses par des CAC dans les grandes entreprises. Les nouvelles missions possibles et les chiffres qui pourraient être certifiés par les CAC dépendent des entreprises et des secteurs. »

... mais aussi une vraie crainte de voir revenir le conseil « par la fenêtre ».

« Les grands cabinets créent désormais des équipes pluridisciplinaires où on finit par retrouver la connivence entre conseil et CAC qui est dangereuse et qui était derrière l'affaire Enron/Arthur Andersen. Il y aurait un véritable risque à vouloir trop étendre la mission du CAC. »

- On relève beaucoup d'intérêt de l'un de nos interlocuteurs pour la **cartographie des risques** :

« Je me délecte de la vision des CAC dans l'analyse des risques. Cet outil était d'abord un outil comptable et est maintenant un véritable outil de gestion. Il permet de se demander si on prend suffisamment de risques, si l'on peut se prémunir en réalité de certains risques, etc. »

- Le rôle (économique et pas réglementaire) éventuel du CAC dans le contexte de la **volatilité** actuelle **de nos économies** - où la destruction d'entreprises a lieu en parallèle de la création d'entreprises et alors que *« les deux bouts de la chaîne vont s'amplifier »* au cours des prochaines années - a été souligné par un autre.

« Les CAC pourraient accompagner la création des entreprises mais aussi leur fin - cf. rôle déjà renforcé des CAC dans les entreprises en difficulté. Ils sont déjà des lanceurs d'alerte, très bien, mais ils doivent aussi prêter assistance aux entreprises en difficulté. »

- **D'une manière générale, on craint cependant souvent, dans les entreprises, que la profession se transforme, à force de « devoirs d'alertes » trop nombreux, en auxiliaires de justice, huissiers ou para-fonctionnaires**, au détriment et de la confiance et de l'indépendance.

« Il ne faut pas que les CAC assurent de nouvelles missions de « contrôle » et de « police ». Car, sur le long terme, plus ils font des choses obligatoires, moins ils sont sur le marché. Leurs honoraires pourraient s'accroître mais ils glisseraient vers une sorte de profession d'huissiers. Il ne faut pas aller là. »

« Les CAC ne doivent pas se transformer en « auxiliaire de justice ». Les pouvoirs publics ont cette tentation car ils estiment que les CAC sont les seules personnes « proches des entreprises » et pensent pouvoir leur déléguer des missions relevant des pouvoirs publics. Mais cela est mauvais et dangereux. On utiliserait le CAC à contre-emploi et cela altérerait le lien entre les entreprises et les CAC. »

« Les CAC ne doivent pas devenir les « huissiers de l'entreprise » ou des certificateurs à tout vent. »

- Certains craignent aussi que la **crédibilité des CAC** ne soit **entachée** s'ils se mettent à « auditer » des **données contestables ou peu objectivables** pour lesquelles ils n'ont **pas la compétence technique**.

« Lorsqu'on sort trop du domaine de la certification et de la sphère financière, il devient moins facile pour eux de justifier leur intervention. On voit mal par exemple la pertinence de leurs compétences dans des domaines comme les droits de l'Homme ou même dans certains domaines très qualitatifs de développement durable ».

- D'autres doutent de **l'intérêt même de faire « auditer » de nouvelles données par le CAC dès lors que celui-ci ne garantit pas aujourd'hui de chiffres au prix de sa responsabilité, mais seulement de la conformité à des normes.**
- Pour certaines « populations », **les ambivalences sémantiques**, et propres à la France, **expliquent en partie l'expectation gap : le mot « commissaire »** laisse à entendre la notion de police (commissaire de police) avec les prérogatives qui sont les siennes, ou de mandat très fort (« commissaire du peuple ») alors que les pouvoirs du CAC sont en réalité limités et qu'ils peuvent se heurter à la mauvaise volonté des entités contrôlées. Certains de nos interlocuteurs conviennent que « commissaire aux comptes » pourrait être amélioré et suggèrent par exemple **« auditeur légal »** ou encore **« réviseur »**.

« Le terme de "commissaire" prête en effet à confusion et les autres pays utilisent un autre terme qui empêche cette confusion. On pourrait dire "auditeur légal". »

On évoque certes parfois, sur ce sujet, un « faux débat », mais il faut garder à l'esprit que nos interlocuteurs sont tous familiers des CAC et de leur mission... Par rapport au « grand public », en revanche, il y a peu de doute, à notre avis, qu'un changement de nom serait riche de conséquences en termes de perception.

« Le mot "commissaire" peut en effet avoir une connotation de "répression" (police, gendarmerie). Mais les entreprises connaissent le cadre dans lequel agit le CAC et savent qu'il a des moyens d'investigation inévitablement limités. »

III. 7 recommandations pour mieux répondre aux attentes des parties prenantes

Alors que, sans conteste, la France est par comparaison l'un des « bons élèves » dans les pratiques de l'audit en Europe – avec un marché plus déconcentré que ceux de ses principaux pays voisins et une absence de scandales financiers qui tend à démontrer la fiabilité et la solidité du système français –, et des missions presque économiques comme l'alerte en matière de prévention des difficultés des entreprises ou la « surveillance des délais de paiement », on perçoit aujourd'hui une situation inquiétante où, malgré des besoins croissants, la profession d'auditeur légal a de plus en plus de mal à recruter.

Dans le contexte actuel de mise en œuvre de la réforme européenne de l'audit, il semble ainsi important que la profession engage une **réflexion** en profondeur **sur le rôle et les missions du CAC**. Les quelques **recommandations** qui suivent, toutes inspirées par notre série d'entretiens, ont pour objectif d'**aider la profession à améliorer sa perception vis-à-vis des tiers** mais aussi à **mieux répondre aux attentes de son environnement** et à **apporter davantage de valeur ajoutée**, et à explorer les **éventuelles missions complémentaires** qui pourraient lui être confiées.

1. Faire de la réforme européenne une opportunité de progrès

Au vu de l'ordonnance, on pourrait regretter le fait que, contrairement à ce qui aurait été souhaitable, la transposition de la réforme européenne dans les textes français est allée légèrement au-delà des dispositions déjà fort contraignantes en France*. Il aurait sans doute été plus opportun de **saisir cette occasion pour procéder aux ajustements et modernisations que requiert le dispositif français** tel qu'il existe aujourd'hui et pour l'aligner au maximum avec les pratiques en vigueur dans les autres pays de l'Union européenne : pour les CAC, pour les entités contrôlées mais aussi pour le pays tout entier, **l'enjeu** est ici, tout simplement, celui **de la compétitivité dans un monde toujours plus ouvert**.

La réforme européenne aurait ainsi dû être perçue comme une opportunité de progrès, elle devrait permettre de prendre en compte la réalité du métier de CAC et garantir que **la profession conserve son attractivité**. Elle devrait également être l'occasion de **réfléchir à l'avenir de l'audit légal**, de l'enrichir et de l'améliorer pour **mieux répondre aux attentes des parties prenantes** et consolider le **rôle des CAC comme garant des informations financières des entreprises, renforçant ainsi la confiance vis-à-vis des acteurs écono-**

* Ce texte a été finalisé au début du mois de juin 2016.

miques. L'attitude souvent soupçonneuse des pouvoirs publics envers les CAC – qui tranche singulièrement avec le degré très élevé de la confiance que leur accorde leur environnement professionnel et que nous avons pu constater dans la quasi-totalité de nos entretiens – semble hélas de nouveau devoir faire obstacle à une telle démarche pragmatique.

2. S'engager davantage dans la Cité et se faire mieux connaître

Au-delà des relations institutionnelles « classiques », la profession devrait être plus présente dans le débat public, y contribuer activement et s'y faire admettre et désirer comme une **source d'information, d'expertise et de proposition**. Un engagement dans la Cité lui permettrait d'**être mieux connue et reconnue**, d'être **connotée positivement** et donc attractive – la création de **l'Institut Messine y pourvoit déjà en partie**.

Cet engagement est d'ailleurs absolument naturel si l'on veut bien admettre que, au bout du compte, la responsabilité de la profession, garante de la sincérité de l'information financière produite par les acteurs économiques, s'exerce justement à l'endroit et au bénéfice de toute la société, et pas seulement du « petit monde » des affaires.

Alors que la demande de transparence émanant de l'opinion publique s'est accrue, on pourrait imaginer que les CAC aient prospéré en termes de développement, mais aussi que leur sentiment d'utilité s'en soit trouvé précisé et grandi ; ce n'est pas ce qui s'est passé. Si leur flux d'affaires ne semble pas avoir particulièrement souffert (encore que nulle explosion de leur activité n'ait été observée), la mise en valeur et l'« exploitation » de leur rôle de « créateur de transparence » n'a pas eu lieu.

La profession pourrait faire preuve de **plus de pédagogie afin de montrer la valeur ajoutée du travail du CAC et, qu'au fond, ils apportent la garantie du bon fonctionnement des entreprises dans l'intérêt de l'économie et de la société en général**.

Elle doit mieux faire comprendre la mission de l'auditeur légal afin de **réduire l'expectation gap**. La profession, qui était quasiment inconnue du grand public jusqu'au début des années 2000, s'est hélas fait connaître dans les pires conditions qui soient, c'est-à-dire lorsqu'elle a été considérée comme défailtante dans quelques affaires se déroulant pratiquement sans exception hors de France. Cette image est encore malheureusement très ancrée dans la conscience collective. Il s'agit naturellement d'un procès tout à fait expéditif et très injuste : les CAC en France (et les auditeurs légaux plus généralement) ont apporté au fil du temps et apportent quotidiennement une garantie extrêmement précieuse et statistiquement tout à fait fiable. Une poignée d'accidents isolés, fussent-ils spectaculaires, ne peuvent nullement justifier que l'on remette en cause l'utilité sociale déterminante de la profession.

Mais le malentendu est très difficile à dissiper, ne serait-ce qu'en raison de la **technicité du métier** (renforcée par l'apparition de nouvelles normes comptables de plus en plus complexes), **qui interdit une vulgarisation à la fois rapide et complète des contours et du contenu de la mission**. Du coup, **le néophyte présume spontanément, en première analyse, que le CAC est garant de la bonne fortune de l'entreprise au sens large**. Nécessairement, **il lui imputera donc indistinctement tous les déboires qu'elle connaît** (stratégiques, légaux, financiers). Il le fera d'autant plus volontiers que la mission d'intérêt général du CAC est rémunérée par l'entreprise contrôlée. Intuitivement, le soupçon est celui d'une collusion intéressée, en tout cas d'une bienveillance délibérée et expliquant à elle seule toutes les défaillances.

Le CAC demeure un métier très désincarné : peu de gens, en dehors des parties prenantes, savent ce qu'ils font, et même qui ils sont. L'homme de la rue voit bien à quoi servent les experts-comptables – chacun peut en effet comprendre immédiatement la nécessité de traduire en chiffres l'activité d'une entreprise –, tel n'est pas le cas du CAC. Dans ce cadre, **une communication proactive et, précisément, plus incarnée** aiderait notamment la profession à s'inscrire dans l'imaginaire collectif et à constituer un capital de sympathie.

Pour se faire mieux connaître et renforcer son « utilité » et son indépendance, il faudrait donc que la profession valorise et explique ses diligences, les contours de sa mission, les moyens dont elle dispose et les contrôles qui lui sont imposés, qu'elle démontre que ses diligences ne se résument pas, loin de là, au rapport final mais se déploient au contraire tout au long de la mission de certification, et qu'elle ne peut travailler que sur la base des éléments partagés par l'entreprise (les informations qu'un collaborateur malveillant aurait sciemment dissimulées n'étant, par définition, pas accessibles au CAC).

La profession pourrait notamment proposer des **formations gratuites à la presse, aux dirigeants d'associations et aux associations d'actionnaires** entre autres.

3. Envisager de changer le nom de la profession

La sémantique actuelle étant à la fois un peu inquiétante, trompeuse en ce qu'elle nourrit des attentes décalées par rapport à la mission, et **peu prometteuse de valeur, ni financière ni sociale, un changement de nom pourrait être envisagé.**

Contrairement à ce que l'appellation actuelle laisse entendre, les activités du CAC dans l'entreprise ne sont en effet pas celles d'un inspecteur de police financière. Le CAC dispose certes de certains pouvoirs d'investigation auprès de nombreuses personnes physiques et morales : direction, comité d'audit, salariés, prestataires externes. Mais ces **pouvoirs** sont nécessairement **limités** et ils ne peuvent pas procurer de garantie absolue. Même si des contrôles de cohérence permettent de préciser et d'éviter l'essentiel des fraudes, le contrôle du CAC **s'appuie principalement sur les documents que l'entité contrôlée veut bien lui fournir** et sur les procédures de contrôle interne. Ce qui explique pourquoi **on ne peut pas forcément lui reprocher de n'avoir pas dépisté une fraude** : si la direction est impliquée et dissimule des documents, le CAC est bien souvent dans l'impossibilité matérielle de la détecter. **Méconnue en dehors des partenaires professionnels des CAC, la profession fait ainsi l'objet de véritables fantasmes dans l'opinion** dont les attentes sont en réel décalage avec la réalité de la mission du CAC (idée d'une garantie absolue fondée sur un mandat très large et un accès sans limites aux informations de l'entreprise, attente d'une vérification exhaustive des écritures, etc.). La sémantique professionnelle, trompeuse dans sa connotation (« certification ») souvent quasi-policrière (« commissaire », « vérification »...) renforce cette impression qui ne peut que conduire à une déception.

Nous sommes bien conscients de tout ce qu'un changement de nom peut avoir d'inquiétant, en tout cas de déroutant, pour la profession elle-même et pour ceux qui interagissent avec elle. Il nous semble cependant que, **au terme d'un débat interne approfondi**, et naturellement **sous réserve de l'accord des autorités de tutelle, l'appellation « commissaire aux comptes » pourrait utilement être remplacée par « auditeur légal » ou « réviseur des comptes »**. Ce ne sont là que deux possibilités parmi d'autres, l'important étant d'**être explicite, neutre et moderne.**

4. Participer à l'élaboration des normes et exercer son jugement

Bien que l'on puisse comprendre que l'UE souhaite éviter la survenue de situations d'auto-régulation, **la non-représentation totale de la profession dans les organes responsables de l'élaboration des normes** qui l'encadrent aurait été extrêmement **préjudiciable** à la mission du CAC. À ce titre, fût-elle moins satisfaisante qu'une pleine association au fonctionnement du contrôle, la délégation de certaines missions du H3C vers la CNCC ou les CRCC ainsi que l'association de professionnels dans certaines instances est bienvenue. Afin d'éviter des situations à risque, un dialogue et une interaction sincères entre ces deux acteurs sont cruciales. Il paraît en effet inconcevable que les professionnels ne soient pas associés, par exemple, à l'élaboration des normes et des règles qui encadrent leur métier. Leur mise à l'écart risquerait d'aboutir à des dispositifs éloignés des pratiques des CAC et de la réalité de leur métier, ce qui nuirait à leur rôle de garant de l'information financière. Que diraient, d'ailleurs, par exemple les magistrats s'ils n'avaient... aucun représentant au sein du Conseil supérieur de la magistrature ?

Par ailleurs, face à la pression croissante des normes, à la « densification normative »¹³ – qui s'exerce sur la profession mais plus généralement sur toute la société –, **les CAC ne doivent pas se laisser imposer des normes qui pourraient être inutilement contraignantes**, voire totalement inutiles, qui seraient **contradictoires** entre elles ou dont l'effet obtenu serait inverse à celui recherché¹⁴. Ils doivent **s'engager** davantage **dans l'élaboration des normes** au niveau international (International Accounting Standards Board) et au niveau national (Autorité des normes comptables) pour éviter ce type de situations.

Si l'excès normatif menace le sens même de la profession et son bon accomplissement, il devient **impératif pour les CAC de rétablir des zones d'exercice pour leur jugement individuel**, d'« investir » la norme, d'en inventer des usages libérateurs¹⁴.

5. Bâtir une relation enrichissante et régulière avec le comité d'audit et expliciter, vis-à-vis notamment des PME, les actions menées par le CAC et sa valeur ajoutée tout au long de sa mission

La profession pourrait tirer un meilleur parti de sa relation avec le comité d'audit et en faire une relation régulière, comme le souhaite la réforme européenne.

Le renforcement du rôle de celui-ci dans le cadre de la sélection des CAC doit être perçu positivement, confortant l'indépendance du CAC. Dans leurs éléments de candidature, les CAC devraient par ailleurs mettre à profit la compétence et connaissance des membres du comité d'audit pour **axer davantage leur « pitch » sur les prestations, les ressources et l'expérience** des chefs de mission qu'ils comptent fournir et mobiliser, **et moins sur le critère prix**.

13. Expression forgée par Catherine Thibierge, professeur de droit privé à l'université d'Orléans, et étudiée dans le cadre de la Note de l'Institut Messine par Sophie Chassat : « *Norme et Jugement sont-ils compatibles ?* » (juillet 2015).

14. Arguments développés dans la Note de l'Institut Messine par Sophie Chassat : « *Norme et Jugement sont-ils compatibles ?* » (juillet 2015).

Les CAC gagneraient également à mieux détailler, vis-à-vis des PME et des associations, les contours de leur mission et les nombreuses actions menées au fil des mois et non « visibles » du dirigeant. Ils pourraient par ailleurs s'attacher à construire une relation de confiance avec ces derniers et démontrer davantage leur travail de compréhension de l'activité et du secteur de l'entité contrôlée. Il est en effet vital pour les CAC de faire (ré)apparaître et la valeur qu'ils créent pour le « client », et leur utilité sociale. À ce titre, la profession pourrait militer pour voir revenir les notions d'« avis » et de « recommandation » dans la définition de sa mission.

Pourquoi ne pas réfléchir également à une évolution de la mission pour envisager des rapports répondant davantage aux circonstances, aux demandes des entrepreneurs et de leur environnement, ou tout simplement pour répondre à l'actualité de l'entreprise.

6. Calibrer les sanctions de manière à ne pas compromettre l'attrait des fonctions

Les sanctions prévues par la réforme européenne pourraient dissuader certaines personnes d'assumer des responsabilités au sein des cabinets d'audit, mais aussi des comités d'audit des entités contrôlées (dont les responsabilités ont été étendues). Outre le blâme, la suspension et la radiation, la réforme européenne pourrait prévoir en effet des sanctions financières substantielles : 250 000 euros s'agissant d'une personne physique, un million pour une personne morale et 50 000 euros pour les collaborateurs ou salariés du CAC*. [A confirmer](#)

Ces sanctions concerneraient l'ensemble des individus ayant été impliqués à un moment ou un autre dans la certification des comptes – ce qui inclurait les auditeurs juniors. Ces mesures font **courir le risque** de ne plus trouver de candidats pour ces postes et **de tarir in fine un recrutement déjà devenu plus difficile**.

S'il semble évidemment acquis que le CAC est responsable civilement, pénalement, administrativement et disciplinairement, il n'en demeure pas moins que cette lourde, très lourde, responsabilité constitue un facteur de blocage dans l'évolution possible des missions vers davantage d'actualité, voire même vers l'attestation des données prévisionnelles. S'il semble également acquis que cette responsabilité pesant sur les professionnels ne sera pas modifiée, on peut tout de même envisager de mener une réflexion vers un plafonnement de cette responsabilité pour les missions qui porteraient sur d'autres éléments que les comptes historiques. Ce « caping » de certaines missions permettrait de créer une valeur ajoutée attendue de la mission des CAC et de répondre aux demandes des entreprises.

7. Enrichir l'offre et les missions des CAC en s'appuyant sur leurs compétences pour apporter de la valeur ajoutée

Permis par la réforme européenne (dans la limite de certains domaines spécifiques), le **développement de missions complémentaires** au commissariat aux comptes est très important pour la profession. Il doit permettre à celle-ci de **répondre aux attentes de son environnement** et de **lui apporter plus de valeur ajoutée**. Ces missions pourront par ailleurs

* Ce texte a été finalisé au début du mois de juin 2016.

renforcer l'attractivité de la profession qui, sous la pression des normes, risquerait sans cela d'être perçue comme une simple mission de « box-ticking » – et donc répondre à la problématique de recrutement dont souffre la profession.

Si les parties prenantes encouragent **la profession** à enrichir son offre, à y réfléchir et à faire preuve de créativité, elles souhaitent que celle-ci **s'appuie sur ses compétences** et ne s'éloigne pas exagérément des domaines dans lesquels elle est légitime et crédible.

Ces **missions** devraient par ailleurs, au moins pour certaines d'entre elles, être **normées et faire l'objet d'un cadre réglementaire** comparable à celui prévu pour le contrôle légal des comptes **afin que la légitimité et l'indépendance du CAC soient assurées.**

Nous esquissons ci-dessous, à partir des suggestions recueillies lors de nos entretiens, quelques pistes de missions complémentaires, qui devront bien sûr être revues et raffinées :

– **Accompagner les entreprises dans les grandes évolutions** en cours mais aussi, et davantage qu'ils ne le font déjà, lors de leur création et de leur « fin ».

Lorsque la survie de l'entreprise est en cause, le CAC pourrait notamment donner son **avis sur les moyens à mobiliser pour assurer le redressement** de l'entreprise en difficulté.

– Renforcer son apport dans **l'identification des différents risques** auxquels l'entreprise peut être confrontée. Un travail plus riche que celui-ci qu'il effectue déjà sur la cartographie des risques, notamment pour le compte des comités d'audit, pourrait être envisagé.

– Apporter son expertise dans **l'« authentification »/attestation de diverses données** et de leur conformité par rapport à des normes ou règles :

➤ Pour **toutes les données financières** ne faisant pas d'ores et déjà l'objet d'une certification de la part des CAC. Le « trop-plein » d'informations financières auquel nous faisons face aujourd'hui requiert en effet une validation et le CAC est le mieux placé pour les vérifier et leur donner une crédibilité.

➤ La lecture des commentaires des entrepreneurs sur la mission du CAC et du présent rapport montre que la profession doit désormais compléter sa présence au-delà des comptes historiques de l'année passée.

Les CAC devraient pouvoir rendre davantage de rapports intermédiaires sur l'actualité des entreprises et leur situation économique. Ce faisant on peut aussi envisager d'attribuer aux CAC un rôle lié aux données prospectives publiées par les entreprises. Il ne s'agit bien entendu pas d'attester de la qualité des conclusions de ces données mais plutôt d'indiquer les conditions dans lesquelles celles-ci ont été réalisées. Une telle démarche doit évidemment se faire dans le cadre du rôle du CAC, qui ne doit pas être un dispensateur d'informations. Conformément à son rôle, il peut en revanche attester des méthodes utilisées par les entreprises pour déterminer leurs perspectives.

➤ L'ensemble des médias publient par ailleurs très largement les communications des entreprises sur l'actualité de leur situation financière. On peut cependant regretter que ces communications ne soient jamais attestées par les CAC alors même qu'ils seraient évidemment les mieux placés pour renforcer la crédibilité de ces communications des entreprises.

- Pour **certaines données non-financières à définir**, par exemple légales ou fiscales¹⁵ ou relevant du *soft law*. Dans le contexte actuel d'une économie numérique et collaborative en fort développement et qui semble « échapper » pour certains aspects au contrôle des États, le CAC pourrait ainsi vérifier que l'entreprise indique bien à ses clients quelles sont leurs obligations et que l'impôt est bien levé ou que les plateformes de *crowdfunding* reversent bien l'argent aux organisations visées.
- Un travail de suivi régulier des démarches de RSE et notamment des sous-traitants a été évoqué.
- Conserver et renforcer le rôle du CAC dans le **suivi des acquisitions** - cette mission était, en France, déjà autorisée pour les CAC dans le cadre des DDL - menées par les entités contrôlées d'un point de vue comptable. Les CAC pourraient ainsi aider les entreprises à interpréter les comptes de l'entreprise rachetée. L'évaluation des stocks de l'entreprise en cours d'acquisition pourrait également déterminer, au-delà du chiffre, le bon état des produits.
- Réaliser des **diagnostics sur les systèmes et process internes** - financiers ou non financiers - dans l'entreprise. Lors de la mise en place d'un nouveau système ou lors d'un changement de système, les CAC pourraient donner leur avis technique sur la qualité supposé (fiabilité, sécurité, etc.) des systèmes. Le CAC s'assurerait notamment que tous les contrôles nécessaires ont bien été réalisés par l'entreprise avant la « mise en route » opérationnelle, que les circuits sont corrects, etc. Il pourrait par ailleurs réaliser une analyse poussée des risques de détournement en interne mais aussi à l'extérieur et par internet.
- **Vérifier l'indépendance effective des administrateurs** « indépendants ».

15. Concernant les éléments fiscaux, les exemples grec et norvégien pourraient être explorés - En Grèce et en Norvège, la certification fiscale est réservée par la loi au CAC de l'entité auditée. Elle est exercée conformément à la norme internationale sur les missions d'assurance (ISAE 3000) établie par l'IASB. « *La valeur ajoutée du commissaire de la société qui effectue la certification fiscale de la société concernée est évidente. En effet, son intervention dans ce processus est plus rapide et plus efficace, ce qui allège le travail des autorités fiscales puisque, dès lors qu'il effectue le contrôle légal des comptes de la société, le commissaire en connaît bien les activités, les opérations et la comptabilité. En outre, la mission d'assurance présente un intérêt certain pour les investisseurs. Par ailleurs, la société y trouve son compte puisqu'une identification précoce des problèmes d'ordre fiscal permet le cas échéant d'éviter des amendes plus élevées.* » (Éditorial du Président de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (Belgique), Daniel Kroes, *Tax, Audit & Accountancy*, n° 48, novembre 2015). Si le règlement européen prévoit une interdiction pour les CAC des EIP de prêter plusieurs services fiscaux, une certification fiscale qui serait prévue par une loi nationale n'est pas visée par cette interdiction.

Annexe

Article 5 du Règlement (UE) N° 537/2014 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission

Interdiction de fournir des services autres que d'audit

1. Le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit procédant au contrôle légal des comptes d'une Entité d'Intérêt Public, ou tout membre du réseau dont fait partie le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit, ne fournissent pas, directement ou non, à l'entité contrôlée, à son entreprise mère ou aux entreprises qu'elle contrôle dans l'Union des services autres que d'audit interdits :

- a) au cours de la période s'écoulant entre le commencement de la période contrôlée et la publication du rapport d'audit ; et
- b) au cours de l'exercice précédant immédiatement la période visée au point a) en ce qui concerne les services énumérés au deuxième alinéa, point g).

Aux fins du présent article, les services autres que d'audit interdits sont :

- a) les services fiscaux portant sur :
 - i) l'établissement des déclarations fiscales ;
 - ii) l'impôt sur les salaires ;
 - iii) les droits de douane ;
 - iv) l'identification des subventions publiques et des incitations fiscales, à moins qu'une assistance de la part du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit pour la fourniture de ces services ne soit requise par la loi ;
 - v) l'assistance lors de contrôles fiscaux menés par les autorités fiscales, à moins qu'une assistance de la part du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit lors de ces contrôles ne soit requise par la loi ;
 - vi) le calcul de l'impôt direct et indirect ainsi que de l'impôt différé ;
 - vii) la fourniture de conseils fiscaux.
- b) des services qui supposent d'être associé à la gestion ou à la prise de décision de l'entité contrôlée ;
- c) la comptabilité et la préparation de registres comptables et d'états financiers ;
- d) les services de paie ;
- e) la conception et la mise en œuvre de procédures de contrôle interne ou de gestion des risques en rapport avec la préparation et/ou le contrôle de l'information financière ou

- la conception et la mise en œuvre de systèmes techniques relatifs à l'information financière ;
- f) les services d'évaluation, notamment les évaluations réalisées en rapport avec les services actuariels ou les services d'aide en cas de litige ;
 - g) les services juridiques ayant trait à :
 - i) la fourniture de conseils généraux ;
 - ii) la négociation au nom de l'entité contrôlée ; et
 - iii) l'exercice d'un rôle de défenseur dans le cadre de la résolution d'un litige.
 - h) les services liés à la fonction d'audit interne de l'entité contrôlée ;
 - i) les services liés au financement, à la structure, ainsi qu'à l'allocation des capitaux et à la stratégie d'investissement de l'entité contrôlée, sauf en ce qui concerne la fourniture de services d'assurance en rapport avec les états financiers, telle que l'émission de lettres de confort en lien avec des prospectus émis par l'entité contrôlée ;
 - j) la promotion, le commerce ou la souscription de parts de l'entité contrôlée ;
 - k) les services de ressources humaines ayant trait :
 - i) aux membres de la direction en mesure d'exercer une influence significative sur l'élaboration des documents comptables ou des états financiers faisant l'objet du contrôle légal des comptes, dès lors que ces services englobent : – la recherche ou la sélection de candidats à ces fonctions, ou – la vérification des références des candidats à ces fonctions ;
 - ii) à la structuration du modèle organisationnel ; et
 - iii) au contrôle des coûts.
2. Les États membres peuvent interdire des services autres que ceux énumérés au paragraphe 1 lorsqu'ils considèrent que lesdits services présentent un risque en matière d'indépendance. Ils communiquent à la Commission tout ajout à la liste figurant au paragraphe 1.
3. Par dérogation au paragraphe 1, deuxième alinéa, les États membres peuvent autoriser la fourniture des services visés aux points a) i), a) iv) à a) vii) et au point f), à condition que les exigences suivantes soient respectées :
- a) ils n'ont pas d'effet direct ou ont un effet peu significatif, séparément ou dans leur ensemble, sur les états financiers contrôlés ;
 - b) l'appréciation de l'effet sur les états financiers contrôlés est documentée et expliquée de manière complète dans le rapport complémentaire destiné au comité d'audit, visé à l'article 11 ; et
 - c) les principes d'indépendance prévus dans la directive 2006/43/CE sont respectés par le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit.
4. Un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit procédant aux contrôles légaux des comptes d'Entités d'Intérêt Public et, lorsque le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit fait partie d'un réseau, tout membre de ce réseau, peut fournir à l'entité contrôlée, à son entreprise mère ou aux entreprises qu'elle contrôle des services autres

que d'audit différents des services autres que d'audit interdits visés aux paragraphes 1 et 2 sous réserve que le comité d'audit donne son approbation après avoir analysé correctement les risques en matière d'indépendance et les mesures de sauvegarde appliquées conformément à l'article 22 *ter* de la directive 2006/43/CE. Le comité d'audit émet des lignes directrices, le cas échéant, en ce qui concerne les services visés au paragraphe 3.

Les États membres peuvent établir des règles plus strictes fixant les conditions dans lesquelles un contrôleur légal des comptes, un cabinet d'audit ou un membre d'un réseau dont fait partie le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit peut fournir à l'entité contrôlée, à son entreprise mère ou aux entreprises qu'elle contrôle des services autres que d'audit différents des services autres que d'audit interdits visés au paragraphe 1.

5. Lorsqu'un membre d'un réseau auquel appartient le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit procédant au contrôle légal des comptes d'une Entité d'Intérêt Public fournit l'un des services autres que d'audit, visés aux paragraphes 1 et 2, à une entreprise enregistrée dans un pays tiers et soumise au contrôle de l'Entité d'Intérêt Public contrôlée, le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit concerné apprécie si son indépendance serait compromise par cette prestation de services du membre du réseau.

Si son indépendance est compromise, le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit prend, le cas échéant, des mesures de sauvegarde afin d'atténuer les risques causés par cette prestation de services dans un pays tiers. Le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit ne peut continuer d'effectuer le contrôle légal des comptes de l'Entité d'Intérêt Public que s'il peut justifier, conformément à l'article 6 du présent règlement et à l'article 22 *ter* de la directive 2006/43/CE, que cette prestation de services n'influe pas sur son jugement professionnel ni sur le rapport d'audit.

Aux fins du présent paragraphe :

- a) le fait d'être associé au processus décisionnel de l'entité contrôlée et de fournir les services visés au paragraphe 1, deuxième alinéa, points b), c) et e), est toujours considéré comme une atteinte à cette indépendance qui ne peut être atténuée par des mesures de sauvegarde ;
- b) il est considéré que la prestation des services visés au paragraphe 1, deuxième alinéa, à l'exclusion des points b), c) et e), porte atteinte à cette indépendance et requiert dès lors des mesures visant à atténuer les risques causés par cette prestation de services.

Les autres publications de l'Institut Messine

- ***Fiscalité et politiques publiques : Peut-on vraiment orienter le comportement des entreprises par l'impôt ?***

Mars 2015, *Rapport* – sous la présidence de Gauthier Blanluet (avocat associé de Sullivan & Cromwell)

- ***L'excès d'information financière nuit-il à l'information financière ?***

Juin 2015, *Rapport* – sous la présidence d'Hervé Philippe (Directeur Financier et membre du Directoire de Vivendi)

- ***Norme et Jugement sont-ils compatibles ?***

Juillet 2015, *Note* – par Sophie Chassat

- ***Taux d'intérêt négatifs – Douze regards***

Janvier 2016, *Recueil* – sous la direction de Natacha Valla (Directrice adjointe du CEPII)

**Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre site internet :
www.institutmessine.fr**

Gouvernance

Les opinions exprimées dans le présent Rapport n'engagent ni les personnes citées, ni les organisations qu'elles représentent.

Président

Michel LÉGER Commissaire aux comptes, Président du Conseil d'administration en charge des activités en France, au Benelux et au Maghreb de BDO et Membre du Board européen de BDO International.

Comité Directeur

Philippe AUDOUIN Directeur Administratif et Financier et Membre du Directoire, Eurazeo ; Président de la DFCG

Jean BOUQUOT Commissaire aux comptes associé, EY ; Président de la CRCC de Versailles.

Jean-Marc ESPALIOUX Associé – Executive Chairman, Montefiore Investment.

Denis LESPRIT Président de la CNCC.

Monique MILLOT-PERNIN Commissaire aux comptes ; Membre du collège de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Yves NICOLAS Commissaire aux comptes associé, PwC ; ancien Président de la CNCC.

Marie-Christine OGHLY Présidente, EnginSoft France ; Vice-Présidente de la Commission « International » du Pôle International/Europe du Medef.

Pascale PARQUET Directrice Conformité et Sécurité Groupe et membre du Comité Exécutif, BPCE.

Helman LE PAS DE SÉCHEVAL Secrétaire général, Veolia.

Didier-Yves RACAPÉ Commissaire aux comptes Co-Dirigeant associé, Groupe Volentis, Dirigeant de CRITÈRES.

Conseil d'Orientation

Philippe BILGER Magistrat honoraire ; Président de l'Institut de la Parole.

Gauthier BLANLUET Avocat associé, Sullivan & Cromwell ; Professeur de droit fiscal des affaires à l'Université de Panthéon-Assas (Paris II).

Geneviève FÉRONE-CREUZET Directrice générale et co-fondatrice, Casabee.

Yves GÉRARD Médiateur auprès de Société Générale et du Groupe Crédit du Nord.

Antoine GOSSET-GRAINVILLE Avocat co-fondateur, BDGS.

Anne-Marie IDRAC Représentante spéciale de la France pour les échanges économiques avec les Émirats Arabes Unis ; ancienne Secrétaire d'État au Commerce Extérieur.

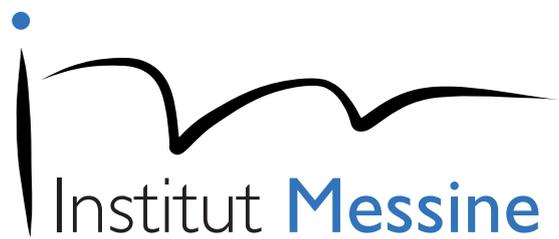
Henri NALLET Président, Fondation Jean Jaurès ; ancien ministre de la Justice.

Marie-Pierre PEILLON Directrice de la Recherche, Groupama Asset Management ; ancienne Présidente de la Société française des analystes financiers.

Guylaine SAUCIER Administratrice de sociétés.

Natacha VALLA Chef de division au sein de la Direction Analyses économiques du Secrétariat général, Banque européenne d'investissement.

Jean-Marc VITTORI Éditorialiste, *Les Échos*.



www.institutmessine.fr