

## EU GREEN PAPER ON AUDIT - CALL FOR COMMENTS

Le 28 novembre 2010

Madame, Monsieur,

La présente lettre fait suite à la publication du Livre Vert de la Commission relatif à l'audit légal des comptes et à l'appel à commentaires qui l'accompagnait.

Mes observations portent spécialement sur la question soulevée dans le chapitre 5, à propos de la possibilité de généraliser l'audit conjoint (joint audit) en s'appuyant sur l'expérience française dans ce domaine.

Elles se fondent sur mon expérience des grandes entreprises et l'utilisation que j'ai pu faire au cours des vingt dernières années des ressources fournies par le co-commissariat.

J'ai été pendant dix ans (1993-2003) le directeur financier (CFO) du Groupe AXA, l'un des majors de l'assurance européenne. J'ai également accumulé une large expérience d'administrateur de sociétés cotées, telles que Delmas-Vieljeux, Parfinance, Crédit National, Crédit Lyonnais, Lucia ... J'ai eu également l'occasion de confronter cette expérience française avec l'exercice du mandat d'administrateur représentant d'AXA dans nombre de filiales étrangères, notamment aux Etats-Unis et en Australie. J'ai aussi joué le rôle de Non-Executive Chairman d'une société britannique (LCH-Clearnet).

En tant que Président du Comité des Finances du MEDEF ( Mouvement des Entreprises de France ) de 2005 à 2010, j'ai eu fréquemment à me pencher sur les questions relatives à l'audit des comptes sur un plan général, tant français qu'european.

Actuellement je préside le Comité d'audit et des comptes de deux groupes français de dimension mondiale : SCHNEIDER ELECTRIC (depuis 2001) et AIR LIQUIDE (depuis 2005). Je tiens à préciser que les vues qui vont suivre me sont personnelles et n'engagent aucune des entreprises et organisations que je viens de citer.

1.- Le « joint audit » ne constitue pas une charge indue ou une complication excessive pour l'entreprise qui y recourt.

Le budget d'honoraires réparti entre les deux cabinets dépend de la couverture d'audit requise, des ressources humaines mobilisées et des méthodes de travail mises en œuvre. Il n'est pas plus élevé que celui qui aurait été alloué à un prestataire unique.

La gestion de la distribution des tâches au quotidien est assumée par les cabinets constituant le collège d'audit ; la direction financière de l'entreprise n'intervient que pour piloter périodiquement les modifications de portefeuille et cela représente plus une opportunité qu'une charge.

Les renouvellements de mandats ne sont pas plus fréquents, même s'ils impliquent un doublement du suivi administratif. Lorsqu'il est procédé à un appel d'offres, la procédure est la même, que l'on aboutisse à l'attribution d'un seul mandat ou d'un mandat partagé.

Les relations de travail s'établissent entre la direction de l'entreprise et le collège des auditeurs, ce qui ne détermine aucune duplication ; il en est de même au niveau des organes de gouvernance ( comité d'audit et conseil d'administration ou de surveillance ).

## 2.- Le « joint audit » offre le bénéfice de la complémentarité.

La distribution des mandats territoriaux entre les deux cabinets peut être effectuée en tirant le meilleur parti de l'évaluation des forces et des faiblesses respectives de chacun des deux réseaux. Les ajustements ponctuels en cas d'insatisfaction sur la qualité des services rendus localement s'effectuent beaucoup plus simplement que dans le cas d'une couverture unique, puisqu'il y a presque toujours une solution de rechange immédiatement disponible.

La complémentarité peut également être exploitée au niveau technique en faisant appel sur des problématiques spécifiques à celui des deux cabinets qui paraît le mieux armé pour les traiter, par exemple capacités actuarielles, expertise en instruments financiers...

Pour un groupe de dimension internationale, le recours à la signature de l'un des « Big Four » est quasiment indispensable, mais le « joint audit » permet d'élargir le choix de l'entreprise. La constitution d'un binôme entre l'un des quatre majors et un cabinet plus fortement ancré dans le pays où se situe le siège du groupe permet de concilier l'application des standards généraux avec la prise en compte des particularités locales. Il apparaît souvent que le « monitoring » pratiqué par les autorités nationales de régulation s'articule mieux avec l'intervention des auditeurs considérés comme « locaux ».

## 3.- Le « joint audit » procure une intéressante flexibilité dans la gestion du dispositif de contrôle externe.

La couverture d'audit des grands corporates qui opèrent sur base mondiale et/ou développent leurs activités dans des champs techniques complexes (banque – assurance) suppose un investissement très lourd de prise de connaissance de la diversité des implantations territoriales et des caractéristiques métiers/produits.

L'importance de cet investissement constitue un facteur de rigidité dans la gestion de la relation d'audit : on hésitera toujours à faire basculer d'un seul coup toute la couverture d'audit du cabinet A au cabinet B à l'occasion d'un renouvellement de mandat, ce qui peut déboucher sur une relation quasi-captive.

Toute autre est la situation du « joint audit » : on n'aura pas de raison de se refuser la transition du partenaire « local » vers un autre fournisseur du même type en s'appuyant sur la sécurité que fournira la stabilité du cabinet international. Mais réciproquement, on acceptera de prendre le risque d'un bascule à l'intérieur du groupe des « Big Four » parce qu'on aura sécurisé une partie significative de la couverture avec l'autre partenaire.

## 4.- Le « joint audit » améliore la qualité du service d'audit légal.

La mobilisation de deux équipes opérant en parallèle permet de démultiplier les ressources pour les appliquer au traitement rapide d'un plus grand nombre de cas délicats et le second regard apporté par l'autre cabinet qui doit valider les positions ou les solutions proposées par le premier, renforce la valeur ajoutée globale de l'audit pour le client.

La confrontation des méthodes est également un gage d'amélioration de la qualité du service rendu par le collège des auditeurs.

Il ne faut pas sous-estimer enfin les vertus de l'émulation entre deux équipes qui sont appelées à coopérer de façon très étroite, mais qui restent fondamentalement en situation de concurrence vis-à-vis d'une direction financière qui évalue en permanence leurs prestations respectives pour en tirer d'éventuelles conséquences sur la redistribution des mandats.

#### 5.- Le « joint audit » conforte la sécurité de l'entreprise, de ses organes de gouvernance et de ses actionnaires.

La convergence des avis formulés par les deux cabinets qui se sont penchés sur les questions-clé de la consolidation comptable et sur les aspects litigieux de telle ou telle interprétation fournit aux dirigeants de l'entreprise un haut niveau de sécurité. Le travail en profondeur effectué par le comité d'audit sur les questions de standards et de méthodes comptables en liaison avec les associés des deux cabinets doit permettre de bien apprécier si cette convergence de vues est artificielle ou si elle est complètement assumée par le collège des auditeurs.

Dans le cas où des divergences viendraient à s'exprimer ou se laisseraient percevoir, les organes de gouvernance disposeraient d'un message d'alerte extrêmement précieux pour assumer leurs responsabilités.

En complément, on peut souligner que la sécurité donnée par deux cabinets également responsables et disposant de couvertures d'assurance indépendantes l'une de l'autre, est mécaniquement supérieure à celle que peut fournir un cabinet unique.

La pratique française du « joint audit » montre que cette formule peut constituer un levier puissant pour orienter l'évolution de l'offre de marché dans le sens d'une plus grande diversification.

En combinant le recours à l'un des « Big Four » avec la contribution d'un acteur de caractère plus régional – ce qui toujours été la politique suivie dans les entreprises où j'ai servi – les grands corporates favorisent l'émergence et la montée en puissance d'opérateurs du second cercle en leur fournissant des références pour asseoir leur crédibilité et en leur permettant de progresser du fait de leur association dans la prise en charge d'un périmètre international élargi.

Pour adresser la question majeure que soulève l'existence d'une structure de marché trop concentrée, je suis convaincu que le développement du « joint audit » constitue pour les autorités européennes le meilleur moyen d'action, à la fois mesuré et progressif. C'est aussi le plus facile à gérer pour les entreprises ; toute autre approche de lutte contre une concentration établie, qui serait fondée sur des mesures de démantèlement forcé ou une limitation autoritaire des parts de marché, soulèverait des difficultés d'application à peu près insurmontables pour les entreprises.

Gérard de la Martinière  
Administrateur indépendant, président de comités d'audit, ex CFO d'AXA France