



**L'EXPERT  
COMPTABLE**  
AU SERVICE DE  
VOTRE **COMITÉ  
D'ENTREPRISE**

**MARS  
2015**

---

# L'EXPERT COMPTABLE AU SERVICE DE VOTRE **COMITÉ D'ENTREPRISE**

---



# SOMMAIRE

## Avant-propos

Stéphane COHEN, Président de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France

Chakib HAFIANI, Président de la commission CE de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France

## 01.

### Les prérogatives économiques du comité d'entreprise : des lois Auroux à la loi sur la sécurisation de l'emploi 9

#### LA LOI SUR LA SÉCURISATION DE L'EMPLOI (LSE) 10

##### 1.1 L'expert-comptable : un point d'appui pour les représentants du personnel et pour le dialogue social dans l'entreprise 12

Philippe GERVAIS

##### 1.2 Les missions légales relatives à l'examen des comptes annuels de l'entreprise, à l'examen de ses comptes prévisionnels et orientations stratégiques 18

Catherine FERRIÈRE & Christian PELLET

##### 1.3 Innovation de la L S E : la base de données économiques et sociales 24

Claudine VERGNOLLE & Jean-Marc PIAT

##### 1.4 Les administrateurs salariés dans la gouvernance : ce que la loi de sécurisation de l'emploi change 32

Lamia ALLOULI

## 02.

### Prévention et gestion des difficultés : le rôle et les moyens d'action des élus 39

#### LE RECOURS À L'EXPERT-COMPTABLE DU CE : DANS QUELS CAS ET POUR QUOI FAIRE ? 40

##### 2.1 Le droit d'alerte du comité d'entreprise : intérêts et limites 42

Toufik SAADA

##### 2.2 Le renforcement du rôle des élus dans le cadre des restructurations 48

Dominique PAUCARD

## 03.

### La gestion financière et l'organisation administrative du comité d'entreprise 55

#### LA LOI SUR LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE 57

##### 3.1 L'organisation administrative et comptable : un facteur clé pour fiabiliser les états financiers 58

Karim BANGOURA & Xavier HUAULT-DUPUY

##### 3.2 Les nouvelles obligations comptables des comités d'entreprise 66

Delphine LUBRANI & Karim BANGOURA

##### 3.3 Le dispositif de contrôle interne : un enjeu décisif pour la certification 74

Cyrille BAUD & Henri RABOURDIN

##### 3.4 La lettre de mission 82

Françoise BOISVERT DE PEDRO & Claudine VERGNOLLE

# AVANT-PROPOS

Depuis leur création il y a 70 ans, le rôle et le visage des comités d'entreprises n'ont cessé d'évoluer : des lois Auroux à la loi sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale (mars 2014), en passant par la loi sur la sécurisation de l'emploi de juin 2013, les élus de CE (bureau, secrétaire général, trésorier...) sont devenus des acteurs incontournables de la vie des entreprises.

Depuis 70 ans, les experts-comptables sont, au quotidien, aux côtés des élus de CE et les accompagnent dans leurs prérogatives économiques et leurs obligations comptables toujours plus nombreuses. Ils sont ainsi devenus au fil des années de véritables points d'appui pour les représentants du personnel et pour le dialogue social dans l'entreprise.

Dans un contexte en forte évolution, la profession comptable francilienne a imaginé ce livret avec l'ambition d'aider élus et experts-comptables à mieux appréhender les nouveaux défis qu'ils doivent relever ensemble. Ecrit par des confrères familiers de ces problématiques, il récapitule les nouvelles prérogatives économiques des CE, notamment dans le cas spécifique des entreprises en difficulté, et montre comment les experts-comptables peuvent travailler main dans la main avec les élus pour leur permettre de mener à bien leurs missions d'acteurs-clé de l'entreprise et du dialogue social.

Heureux anniversaire !



**Stéphane Cohen**  
Président  
de l'Ordre des experts-comptables  
Paris Ile-de-France



**Chakib Hafiani**  
Président de la commission CE  
de l'Ordre des experts-comptables  
Paris Ile-de-France

01.

Les prérogatives  
économiques du comité  
d'entreprise : **des lois  
Auroux à la loi sur la  
sécurisation de l'emploi**

---

## LA LOI SUR LA SÉCURISATION DE L'EMPLOI (LSE)

### Les changements introduits par la LSE

- ▶ La LSE apporte des modifications importantes dans le code du travail via l'octroi de nouveaux droits individuels et des nouvelles modalités d'information/consultation.
- ▶ Elle modifie en profondeur les conditions de déroulement des procédures de restructuration et offre de nouveaux outils de flexibilité aux entreprises.
- ▶ La loi met également en place une base de données économiques et sociales (BDES ou BDU) en vue d'une consultation sur les orientations stratégiques et ses conséquences sur l'activité et l'emploi. Cette disposition s'accompagne d'une volonté d'intégrer davantage la voix des représentants des salariés via leur entrée au sein des conseils d'administration/surveillance.
- ▶ Elle offre enfin de nouveaux droits à l'expertise pour les représentants du personnel.

### L'esprit de la loi : la confiance dans la capacité des acteurs à trouver des équilibres, des compromis pour préserver l'emploi

- ▶ La capacité à négocier et à signer des accords
- ▶ La participation des salariés à la gestion de l'entreprise
- ▶ La prévention des difficultés et leur anticipation
- ▶ De nouveaux droits individuels et collectifs
- ▶ La déjudiciarisation des rapports sociaux
- ▶ La flexibilité (maintien dans l'emploi, mobilité interne, PSE...)
- ▶ La sécurité des entreprises
- ▶ Le contrôle de l'Etat, pas en tant que censeur, mais dans un rôle de garant du dialogue social

### Les nouvelles dispositions

- ▶ Des dispositions visant à sécuriser les entreprises :
  - > Réduction des délais de prescription pour les recours aux prud'hommes (de 5 à 2 ans)
  - > Mise en place d'un barème pour les indemnités de départ
  - > Contrôle judiciaire limité dans le cadre des nouvelles modalités de restructuration
  - > Le contentieux échoit au juge administratif
- ▶ De nouvelles modalités en matière d'information/consultation
- ▶ De nouvelles consultations du CE :
  - > Une nouvelle information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise
  - > Une nouvelle information-consultation sur le CICE

## L'EXPERT-COMPTABLE : UN POINT D'APPUI POUR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET POUR LE DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

La possibilité pour le comité d'entreprise d'avoir recours à un expert-comptable a été instituée en 1946, peu de temps après leur création en 1945. En 1982, les lois Auroux ont fortement augmenté le rôle et les droits du comité d'entreprise sur le domaine économique : ces évolutions interviennent dans le contexte de montée du chômage et d'augmentation des restructurations qui caractérise la fin des années 70 et le début des années 80.

Depuis, les mutations se sont accélérées dans les champs économique, financier et social. Elles sont la conséquence du mouvement de mondialisation qui s'intensifie et concerne maintenant autant les services que les activités industrielles. L'ouverture des marchés, le développement des délocalisations, la concentration des entreprises, les évolutions technologiques bousculent les organisations des entreprises. La libéralisation des services publics en Europe va dans le même sens.

Dans ce contexte, les lois Auroux placent les comités d'entreprise au cœur d'un dispositif conçu pour « permettre aux salariés de pouvoir influencer sur l'évolution de la situation de l'entreprise ». Cela suppose une information adaptée et de qualité. Cela implique aussi que les élus acquièrent des compétences indispensables à la compréhension des documents et informations leur permettant d'appréhender la situation économique, commerciale, financière et sociale de l'entreprise, d'apprécier les évolutions de l'environnement, de se forger une opinion sur la stratégie et les enjeux pour l'avenir, tant en ce qui concerne les perspectives de pérennité et de développement de l'entreprise, que celles relatives à l'emploi et aux conditions de travail.

Le mouvement accéléré de recherche de compétitivité, de réorganisation, et souvent de restructuration des appareils productifs, les évolutions importantes des métiers et de leur contenu constituent des défis pour les entreprises et les salariés. La capacité des représentants du personnel à appréhender des questions pouvant nécessiter la maîtrise de techniques ou d'expertises adaptées, et à s'approprier des enjeux complexes, est dès lors devenue un facteur essentiel pour qu'ils puissent mener à bien leur rôle sur toutes les questions économiques et sociales touchant à l'avenir de leur entreprise et à l'emploi, et la vie au travail des salariés.

Ces questions ne sont pas le quotidien du travail des élus des comités d'entreprise. Le recours à un expert leur apporte l'appui d'hommes et de femmes dont c'est le métier. Cela leur permet d'aborder les échanges avec l'employeur dans une situation de maîtrise des sujets plus équilibrée, l'entreprise disposant pour sa part de cadres formés et dont c'est le métier. Le recours à un expert apporte ainsi une certaine parité dans l'accès à l'information et dans la capacité à l'utiliser.

En ce sens, cela contribue à un dialogue social équilibré et de qualité, et cela participe au développement durable des entreprises et à leur réussite économique et sociale.

### UN ACCÈS PÉDAGOGIQUE À L'INFORMATION PERTINENTE, UNE EXPERTISE, DES CONSEILS, UN APPUI AU DIALOGUE SOCIAL

La première valeur ajoutée de l'expert est souvent **d'apporter aux élus un accès à l'information pertinente**, tant externe qu'interne à l'entreprise. Il assure le cas échéant l'accès à des informations confidentielles.

En contribuant à la transparence de l'information, les missions de l'expert-comptable pour le comité d'entreprise favorisent un dialogue social de qualité et une meilleure capacité des représentants du personnel à exercer leur rôle. Elles participent ainsi à une gouvernance associant mieux les différentes parties prenantes, notamment les salariés et leurs représentants.

“ En contribuant à la transparence de l'information, les missions de l'expert-comptable pour le comité d'entreprise favorisent un dialogue social de qualité et une meilleure capacité des représentants du personnel à exercer leur rôle. ”

L'aspect pédagogique est une composante essentielle. L'expert-comptable contribue à former les représentants du personnel et à renforcer leur savoir-faire et leur autonomie dans l'appropriation et l'utilisation de l'information sur l'entreprise et son développement économique. Il apporte aux membres du comité d'entreprise une vision globale et objective sur le fonctionnement, la situation, la stratégie et les perspectives de l'entreprise. Cette pédagogie passe à la fois par la forme des écrits et des rapports, et par une méthodologie reposant sur des réunions de travail avec le comité d'entreprise pendant le déroulement de sa mission et avant la présentation de son rapport en réunion plénière du comité d'entreprise.

L'expert-comptable apporte **des analyses et des avis externes indépendants qui éclaireront les représentants du personnel sur les questions qu'ils se posent, les problèmes auxquels ils sont confrontés.** Cette indépendance de l'expert-comptable fait partie intégrante de sa déontologie professionnelle ; elle s'applique tant à l'égard de la direction de l'entreprise qu'à l'égard du comité d'entreprise. Elle guide les analyses qu'il réalise, la formulation des diagnostics et les propositions, *scenarii* et conseils qu'il peut être amené à formuler. Pour émettre ses hypothèses, ses analyses, ses opinions, il cherche à s'appuyer sur des données et des faits établis, dans un souci d'objectivité de ses travaux.

Pour cela, il est à même **de rassembler les différentes compétences nécessaires** à la réalisation des missions demandées par les comités d'entreprise. En fonction des questions posées, il s'appuiera sur les compétences développées par la profession dans les domaines commercial, économique, comptable, fiscal, financier, social et, plus généralement, de la gestion et de la gouvernance d'entreprise. A travers sa capacité à mettre en œuvre des équipes pluridisciplinaires, il pourra en cas de besoin mobiliser des compétences d'autres professions.

Il apporte **ses avis, ses éventuelles recommandations et ses conseils** aux représentants du personnel, dans le respect de leur rôle et prérogatives au sein de l'entreprise.

A travers ses analyses, grâce à son expérience, l'expert a vocation à aider les représentants du personnel à exprimer leurs opinions, et surtout à formuler des propositions. Il pourra les aider à explorer les différentes alternatives qui se présentent à l'entreprise sur la stratégie, sur un projet, face à des difficultés, à en analyser les avantages et inconvénients et à identifier les conditions de faisabilité de ces alternatives.

Le travail de l'expert a pour finalité d'aider les représentants du personnel à préparer le dialogue avec l'entreprise pour y porter l'intérêt des salariés, et à nourrir ainsi un dialogue social portant sur les enjeux clés pour les représentants du personnel et les différentes parties prenantes.

**Cette contribution au dialogue social doit également se retrouver dans la méthode de travail que déploie l'expert.<sup>1</sup>**

La préparation de la mission avec les représentants du personnel permet à l'expert-comptable de prendre en compte leurs attentes et leurs préoccupations dans sa mission et de définir le contenu de ses travaux, qui seront transcrits dans sa lettre de mission. Cette phase d'écoute est essentielle pour apprécier le niveau d'information dont disposent les représentants du personnel et pour prendre connaissance de leur point de vue sur les sujets qui feront l'objet de la mission. Elle permet aussi de convenir d'une méthode de travail favorisant la meilleure appropriation des analyses qui seront produites.

Des échanges ont également lieu entre la direction de l'entreprise et l'expert-comptable pour préparer la lettre de mission, le démarrage et le déroulement de la mission. Ils viseront notamment à exposer le cadre de réalisation et le contenu envisagé de la mission, à préparer les modalités de son déroulement (communication des informations en fonction des systèmes d'information de l'entreprise, entretiens et réunions de travail...), et à recueillir les informations permettant de préparer le budget de la mission. Au-delà du besoin d'éviter tout litige sur la mission, ou sur son coût, ces échanges sont essentiels pour que le travail de l'expert se déroule ensuite de façon efficace.

Les réunions en cours de mission avec l'entreprise permettent des échanges sur les documents collectés et sur les constats réalisés par l'expert-comptable. La direction de l'entreprise pourra, dans ce cadre, exprimer son point de vue concernant la situation de l'entreprise et les enjeux de la période, ou encore sur les préoccupations des représentants du personnel.

“ Le travail de l'expert a pour finalité d'aider les représentants du personnel à préparer le dialogue avec l'entreprise pour y porter l'intérêt des salariés ”

<sup>1</sup> Le lecteur se reportera utilement au *Guide des missions de l'expert-comptable d'assistance au comité d'entreprise*, et à la *Charte des bonnes pratiques* qu'a diffusé le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables.



## DES PRESTATIONS EN CONSTANTE ÉVOLUTION POUR S'ADAPTER AUX BESOINS DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET DU DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES

Les représentants du personnel et les autres acteurs du dialogue social évoluent et souhaitent notamment que leur rôle aboutisse plus souvent à des résultats concrets pour les salariés, en termes d'impact sur les projets des entreprises et sur la façon dont ils sont mis en œuvre.

“

Les représentants du personnel et les autres acteurs du dialogue social évoluent et souhaitent notamment que leur rôle aboutisse plus souvent à des résultats concrets pour les salariés

”

Si les récentes négociations interprofessionnelles n'ont pas abouti à un accord, elles ont vu les différentes parties prenantes s'exprimer en faveur d'un dialogue social moins ancré dans le seul formalisme, moins cloisonné entre les différentes instances, abordant de façon plus cohérente les différentes dimensions d'un problème, plus en prise avec la réalité quotidienne de l'entreprise et des salariés, davantage connecté en amont aux réflexions et aux choix stratégiques de l'entreprise.

Les experts-comptables intervenant auprès des représentants du personnel devront continuer de faire évoluer leurs prestations pour s'adapter à leurs besoins et aux évolutions du dialogue social dans les entreprises.

Plus encore qu'aujourd'hui, **la dimension prospective et d'anticipation va être essentielle**. La mise en place en 2013 d'une information-consultation du comité d'entreprise sur la stratégie en est la traduction concrète. Celui-ci peut, dans ce cadre, se faire assister par son expert-comptable. Dans le cadre de ce dialogue sur la stratégie de l'entreprise, le comité d'entreprise a la faculté de s'adresser au conseil d'administration (ou autre forme d'organe dirigeant) pour lui faire part de son avis et de ses propositions, avis auxquels celui-ci devra répondre. Parallèlement au développement, encore trop limité, de la présence de représentants des salariés au sein des conseils d'administration, ces évolutions reflètent l'enjeu à ce que les représentants du personnel soient mieux pris en compte dans la gouvernance de l'entreprise.

Face à la complexité des enjeux auxquels font face les entreprises, l'efficacité de l'action des représentants du personnel repose à la fois sur une bonne appropriation des informations essentielles et sur une bonne vision globale des problèmes.

L'une des valeurs ajoutées d'un expert est ainsi **d'aider à faire la synthèse et à identifier les points essentiels parmi les informations communiquées par l'entreprise**, à différents moments de l'année pour répondre à différentes obligations d'information ou d'information-consultation qui s'adressent à l'employeur. Le concept d'« **agenda social annuel** », expérimenté par certaines entreprises, a vocation à répondre à ce besoin de cohérence et de « facilité d'utilisation » de l'information communiquée par l'entreprise. L'expert du comité d'entreprise, au-delà des propositions qu'il peut faire pour adapter le calendrier de ses prestations et l'agenda interne à l'entreprise, a une expérience qui, le cas échéant, lui permettra utilement de conseiller les différentes parties prenantes dans l'élaboration de l'agenda social.

Ce besoin de cohérence concerne l'exercice du rôle du comité d'entreprise lui-même, mais aussi sa coordination avec d'autres acteurs et instances. C'est le cas, par exemple, lors de projet de réorganisation ou de restructuration, de l'utilité d'une coordination entre le CE et le CHSCT, en charge des aspects santé au travail et conditions de travail.

Cela peut impliquer également les délégués syndicaux et les syndicats. Le développement de la négociation dans l'entreprise est un moyen pour les représentants du personnel de concrétiser leur volonté d'agir sur les projets de l'entreprise et de faire en sorte que leur action fasse « bouger les lignes » pour apporter des résultats concrets pour les salariés et leur entreprise. **Les travaux des experts-comptables, plus encore qu'hier, vont servir pour que soit partagé un état des lieux et vont être utilisés par les organisations syndicales pour préparer leurs négociations, dans le respect du rôle des représentants du personnel et en les aidant à mieux exercer ce rôle.**

Ces évolutions dans le dialogue social se déploient de façon hétérogène selon les entreprises, mais ce sont des tendances fortes qui peuvent contribuer à ce que le dialogue social se modernise, à ce que l'action des représentants du personnel ait plus d'effectivité sur les choix réalisés, apporte plus de résultats concrets pour les salariés et l'entreprise.

Autant d'espaces où l'appui d'un expert sera encore plus utile pour l'avenir, pour montrer en quoi les choix de l'entreprise sont porteurs d'opportunités ou de risques pour les salariés, et, dans ce dernier cas, pour rechercher des alternatives et identifier les leviers et moyens pour mettre en œuvre des solutions potentiellement plus favorables d'un point de vue économique et social.

Philippe GERVAIS

## LES MISSIONS LÉGALES RELATIVES À L'EXAMEN DES COMPTES ANNUELS ET PRÉVISIONNELS DE L'ENTREPRISE ET À SES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

### L'ARTICLE L.2325-35 DU CODE DU TRAVAIL DISPOSE QUE LE CE PEUT DÉSIGNER UN EXPERT-COMPTABLE DE SON CHOIX POUR :

- ▶ l'examen annuel des comptes de l'entreprise (articles L.2323-8 et suivants)
- ▶ l'examen des documents prévisionnels (article L.2323-10) / seuils requis : au moins 300 salariés ou au moins 18 M€ de chiffre d'affaires
- ▶ l'examen des orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages (article L.2323-7-1)

### DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- ▶ Le recours à l'expert-comptable fait l'objet d'un point à l'ordre du jour d'une réunion plénière du comité ; la nomination de l'expert fait ensuite l'objet de la lecture d'une délibération et d'un vote (à la majorité des membres présents, le président du CE ne participant pas au vote) qui devront figurer sur le procès-verbal de la réunion.
- ▶ Selon l'article L.2325-36 du code du travail, la mission de l'expert-comptable porte sur tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à la compréhension des comptes

et à l'appréciation de la situation de l'entreprise. Ainsi, la mission de l'expert-comptable ne se limite pas à une analyse comptable et financière mais a un caractère globalisant, intégrant toutes les dimensions du diagnostic (sociale et organisationnelle, économique et stratégique).

- ▶ Dans le respect des dispositions légales, il appartient alors aux élus du CE de définir les objectifs de la mission, d'indiquer à l'expert-comptable leurs besoins et attentes, leurs éventuels questionnements sur la situation de l'entreprise et les points spécifiques sur lesquels ils souhaitent que l'expert-comptable leur apporte un éclairage particulier.
- ▶ Ces missions ont, par ailleurs, une forte dimension pédagogique : l'expert-comptable s'adresse à des non-spécialistes de l'économie et de la finance ; il lui appartient dès lors de traduire en langage clair et accessible, tant à l'écrit qu'à l'oral, les documents d'information de l'entreprise, souvent très techniques et présentés sous des formats divers (comptes statutaires, *reporting* ou documents de gestion, éléments budgétaires, *business plan* et prévisions à moyen terme...).
- ▶ Le CE est le client de l'expert-comptable : il suivra le déroulement de l'expertise grâce à des points d'étape au cours desquels, l'expert-comptable l'informerait de l'avancement de sa mission, de ses premières analyses et conclusions, des éventuelles difficultés qu'il rencontre.
- ▶ L'expert-comptable présente son rapport d'expertise tout d'abord lors d'une réunion préparatoire du CE : celle-ci doit permettre aux élus d'obtenir les précisions nécessaires ou éléments d'explication complémentaires pour une bonne appropriation du rapport ; elle doit également leur permettre de s'accorder sur les questions à poser à la direction de l'entreprise et sur les arguments à mettre en avant lors de la réunion plénière.
- ▶ Conformément aux dispositions de l'article L.2325-40, le coût des expertises légales est à la charge de l'entreprise ; néanmoins, par dérogation à cet article et sauf accord plus favorable entre l'employeur et le CE, la rémunération de l'expert-comptable pour la mission d'examen des orientations stratégiques est assurée conjointement par l'entreprise et par comité d'entreprise (à hauteur pour ce dernier de 20 % du coût de l'expertise, dans la limite du tiers de son budget annuel de fonctionnement).

## SPÉCIFICITÉS DES DIFFÉRENTES MISSIONS

- ▶ **La mission d'examen annuel des comptes** est l'expertise la plus sollicitée par les CE. Elle porte sur les derniers comptes clos. L'expert-comptable déchiffre et analyse les informations transmises, à sa demande, par la direction ou recueillies lors des entretiens avec différents responsables de l'entreprise. Cette mission doit permettre aux représentants du personnel :
  - > de disposer d'une vision globale et synthétique de la situation économique, financière et sociale de leur entreprise ;
  - > de disposer d'indicateurs pertinents et d'en observer les évolutions d'un exercice à l'autre, de les comparer aux performances de leur secteur d'activité ;
  - > d'apprécier les contributions des différentes activités aux performances de l'entreprise ;
  - > d'anticiper les conséquences sociales des arbitrages de leur direction ;
  - > et enfin, de renforcer la crédibilité des élus lorsqu'ils débattent avec leur direction.

Chaque année, cette mission permet en outre de traiter, à la demande des élus du CE, certains points spécifiques ; citons par exemple :

- > l'analyse détaillée de la sous-traitance ;
  - > une synthèse des opérations intra groupe et de leur mode de détermination ;
  - > l'impact d'un changement de système d'information ;
  - > la pertinence de l'indicateur de productivité retenu par la direction ;
  - > l'analyse détaillée des rémunérations, la vérification du calcul de l'intéressement, le contrôle des budgets alloués au CE...
- ▶ **L'analyse des comptes prévisionnels** prolonge celle des comptes annuels. Elle permet à l'expert-comptable d'intégrer à ses analyses les perspectives de l'entreprise pour l'exercice en cours et doit ainsi permettre au CE d'apprécier la cohérence des objectifs retenus par la direction de l'entreprise,

de détecter et d'anticiper d'éventuelles difficultés d'ordre commercial, financier ou social. Cette analyse se déroule en deux étapes : l'analyse du budget initial est généralement intégrée à la mission d'examen annuel des comptes, présentée le plus souvent au printemps ; l'analyse du budget révisé, sur la base des données réelles du 1<sup>er</sup> semestre, fait l'objet d'une intervention complémentaire à l'automne.

- ▶ **La mission d'examen des orientations stratégiques pour les trois ans à venir** et de leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, poursuit plusieurs objectifs :
  - > analyser les grands axes stratégiques, envisagés par la direction, au regard des caractéristiques des activités de l'entreprise, de l'évolution de son environnement et, le cas échéant, du contexte du groupe d'appartenance ;
  - > éclairer les élus sur les impacts financiers, organisationnels et sociaux de ces projets ;
  - > assister le comité d'entreprise dans l'élaboration de préconisations voire de solutions alternatives, synonymes d'avancées pour l'entreprise et ses salariés ;
  - > accompagner le comité d'entreprise tout au long de la procédure d'information consultation, l'assister dans la préparation du débat avec la direction de l'entreprise et dans l'expression d'un avis motivé.
- ▶ **Dans tous les cas, l'objectif est d'utiliser les rapports d'expertise pour échanger avec la direction sur la situation de l'entreprise** ; mais l'objectif est également de pouvoir reprendre les arguments ou les conclusions de l'expert-comptable pour les formaliser en recommandations du CE lors des procédures d'information-consultation qui rythment son fonctionnement ; ces expertises constituent ainsi des outils de veille et d'anticipation à la disposition du comité pour qu'il puisse exercer pleinement ses prérogatives économiques et sociales.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES : UNE MISSION POTENTIELLEMENT TRÈS INNOVANTE POUR LES CE, LEURS EXPERTS ET MÊME LES DIRECTIONS !

- ▶ La mission sur les orientations stratégiques peut être vue comme une mission d'accompagnement du CE dans le processus de consultation associé, financée à 80 % par l'employeur. On notera, par ailleurs qu'elle n'enlève rien aux missions annuelles et prévisionnelles, lesquelles peuvent également aborder les questions économiques et sociales.
- ▶ Si la prestation peut comporter des analyses (évaluation des marges de manœuvre financières générées par le pacte de responsabilité par exemple), dans l'esprit du législateur et des partenaires sociaux, elle a surtout pour but d'aider le CE à s'approprier la stratégie de l'entreprise et ses impacts sur l'emploi, les compétences, la formation etc. D'ailleurs, la production d'un rapport n'est pas obligatoire. Si un rapport a été établi, il doit être remis 15 jours avant la date prévue pour la consultation, laquelle est assujettie au délai préfix de deux mois, si le CE a eu recours à l'assistance d'un expert-comptable (sauf accord contraire ou situation spécifique).
- ▶ Il s'agit d'aider le CE à exprimer un avis argumenté et à engager le dialogue sur ces questions avec l'organe de gouvernance (conseil d'administration par exemple) : de ce fait l'intervention de l'expert est susceptible d'incorporer davantage de conseils et de temps passé avec les élus que d'autres missions.
- ▶ La consultation sur les orientations stratégiques et leurs impacts sociaux est une bonne occasion pour les représentants du personnel de prendre du recul et de penser à l'avenir. Elle peut par exemple déboucher sur un agenda social de négociations s'il y a des besoins.
- ▶ Si la consultation s'opère sur la base des informations contenues dans la base de données économiques et sociales (BDES), elle ne peut ni ne doit s'y limiter, car sinon elle serait privée d'une grande partie de sa portée, la BDES étant très peu fournie en informations stratégiques. Dans cette procédure comme dans d'autres, il faudra donc préférer la pertinence de l'information fournie à son exhaustivité.
- ▶ La consultation étant obligatoire et annuelle, l'expert-comptable pourra par ailleurs donner des conseils quant à l'amélioration progressive du contenu de la BDES et la recherche d'une plus grande utilité du dialogue social sur les questions stratégiques.

A noter : la mission est trop récente pour que la jurisprudence se soit exprimée sur certaines zones de flou des textes.



## INNOVATION DE LA LSE : LA BASE DE DONNÉES ECONOMIQUES ET SOCIALES

LA BDES, support de la consultation sur la stratégie de l'entreprise, doit réunir d'ici fin 2016 toutes les informations soumises jusque-là de façon récurrente au comité d'entreprise. Elle doit être accessible en permanence aux représentants du personnel sur un support informatique ou ...papier ! Son contenu porte sur les 2 années précédentes (sauf pour la première année de mise en place), l'année en cours et les perspectives à 3 ans. Les données de la base seront le plus souvent chiffrées, mais elles peuvent être

aussi exprimées en tendance ou sous une forme qualitative. Les informations doivent être intelligibles par les élus et permettre de nouer un dialogue social de qualité en remettant dans leur contexte les résultats de l'entreprise et sa situation économique et sociale. Elles doivent également permettre aux élus d'apprécier la répartition des richesses entre les différentes parties prenantes : salariés, financeurs, investissements et ressources propres. **C'est donc bien l'ensemble des éléments composant la valeur créée qui sont visés par la loi, ce qui explique la déclinaison de la BDES en huit rubriques.**

“ LA BDES, support de la consultation sur la stratégie de l'entreprise, doit réunir d'ici fin 2016 toutes les informations soumises jusque-là de façon récurrente au comité d'entreprise ”

Ce regroupement va sensiblement perturber la pratique des élus qui ne retrouveront pas immédiatement les informations dans leur contexte habituel. Nous allons donc présenter les différentes rubriques en nous attachant à souligner ce qu'elles devraient contenir pour répondre aux objectifs définis dans le cadre de l'ANI.

Les tableaux suivants présentent le contenu minimal de la BU fixé par les articles R.2323-1-3 et 4.

## A – INVESTISSEMENTS

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
Investissement social	Évolution des effectifs par type de contrat, par âge, par ancienneté	Évolution des effectifs par type de contrat
	Évolution des emplois par catégorie professionnelle	Évolution des emplois par catégorie professionnelle
	Situation en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et mesures prises en ce sens	Situation en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et mesures prises en ce sens
	Évolution de l'emploi des personnes handicapées et mesures prises pour le développer	Évolution de l'emploi des personnes handicapées et mesures prises pour le développer
	Évolution du nombre de stagiaires	Évolution du nombre de stagiaires
	Formation professionnelle : investissements en formation, publics concernés	Formation professionnelle : investissements en formation, publics concernés
	Conditions de travail : durée du travail dont travail à temps partiel et aménagement du temps de travail, exposition aux risques et aux facteurs de pénibilité, accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, dépenses en matière de sécurité	Conditions de travail : durée du travail dont travail à temps partiel et aménagement du temps de travail

Dans cette partie, il serait utile d'obtenir des informations adaptées au secteur d'activité et au métier. Ainsi, la simple énumération des effectifs par catégorie professionnelle (ouvrier, employé, ETAM, cadre) peut perdre de son sens dans une entreprise où la quasi-totalité des salariés sont cadres ou assimilés (informatique, conseil...). En ce qui concerne les stagiaires, une information sur le service de rattachement, le niveau d'études et la mission confiée peut s'avérer pertinente.

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
Investissement matériel et immatériel	Évolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles (immobilisations)	Évolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles (immobilisations)
	Le cas échéant, dépenses de recherche et développement	Le cas échéant, dépenses de recherche et développement
	Pour les entreprises soumises aux dispositions du cinquième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, informations environnementales présentées en application de cet alinéa et mentionnées au deuxième alinéa de l'article R. 225-105-1 de ce code	

Les actifs de l'entreprise peuvent être des biens matériels (immeubles, installations, matériel, machines...) ou immatériels (licences, brevets, marques...) et autres biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et dont la durée d'utilisation est supérieure à un an. Pour tenir compte de leur usure et reconstituer la capacité de l'entreprise à renouveler ces biens, leur valeur d'achat est « amortie » sur la durée d'utilisation prévue. Cette information, certes intéressante, est incomplète sans le détail des valeurs d'origine et le cumul des amortissements, qui permettra d'apprécier le taux d'usure théorique des biens et de le rapprocher de leur utilité réelle. Par exemple, la durée de vie d'un ordinateur est couramment fixée à trois ans, mais sa durée réelle d'utilisation dépendra de sa destination.

## B – FONDS PROPRES, ENDETTEMENTS ET IMPÔTS

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Capitaux propres de l'entreprise	
	Emprunts et dettes financières dont échéances et charges financières	
	Impôts et taxes	

Ces informations nous indiquent la provenance des fonds apportés par les actionnaires depuis la création : ils constituent le capital social. Il sera essentiel de connaître l'identité des détenteurs du capital, personne physique ou morale, ainsi que la répartition entre eux des droits de vote pour comprendre qui décide des orientations stratégiques. Outre le capital social, les capitaux propres incluent les réserves constituées par le cumul des bénéfices non distribués. L'analyse de leur évolution permet d'apprécier l'importance des prélèvements opérés notamment sous la forme de dividendes.

Le recours à l'emprunt doit permettre d'accroître la capacité d'investissement et de développement de l'entreprise. Il est utile de vérifier si l'accroissement de l'endettement ne compense pas simplement des distributions de dividendes excessives.

Les membres du CE devront être attentifs à l'utilisation des fonds et à l'évolution du ratio endettement / capitaux propres afin de s'assurer que les emprunts pourront être remboursés. L'analyse des conditions des emprunts (durée, taux, montant, conditions résolutoires-covenants-) permettra de les éclairer à ce sujet.

Le rattachement des impôts et taxes à cette rubrique nous paraît quelque peu inapproprié, dans la mesure où les impôts ne font pas partie des financements normaux de l'entreprise, d'autant que les crédits d'impôts (recherche, CICE...) sont traités par ailleurs.

## C – RÉMUNÉRATIONS DES SALARIÉS ET DIRIGEANTS

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
Évolution des rémunérations salariales	Frais de personnel y compris cotisations sociales, évolutions salariales par catégorie et par sexe, salaire de base minimum, salaire moyen ou médian, par sexe et par catégorie professionnelle	Pour les entreprises soumises aux dispositions de l'article L. 225-115 du code de commerce, montant global des rémunérations mentionnées au 4 <sup>e</sup> de cet article
Épargne salariale	Intéressement, participation	

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
Rémunérations accessoires	Primes par sexe et par catégorie professionnelle, avantages en nature, régimes de prévoyance et de retraite complémentaire	
Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	Rémunérations telles que présentées dans le rapport de gestion en application des trois premiers alinéas de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, pour les entreprises soumises à l'obligation de présenter le rapport visé à l'article L. 225-102 du même code	

L'article L.225-115 du code de commerce oblige les sociétés anonymes (SA), mais pas les SAS ni les SARL, à communiquer le montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées, le nombre de ces personnes étant de 10 ou de 5, selon que l'effectif du personnel excède ou non 200 salariés.

Les partenaires sociaux devront veiller à obtenir au minimum le même niveau d'analyse et d'information que dans le cadre du bilan social actuel.

L'article L.225-102-1 impose de communiquer dans le rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à chaque mandataire social, y compris sous forme d'attribution de titres, stock-options, actions gratuites... Ce rapport décrit les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis.

## D – ACTIVITÉ SOCIALES ET CULTURELLES

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Montant de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité d'entreprise	Montant de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité d'entreprise
	Dépenses directement supportées par l'entreprise	Mécénat
	Mécénat	

Il s'agit uniquement du versement fait par l'employeur au comité d'entreprise, et non de l'utilisation faite par le comité de ces fonds. Il serait judicieux que figure le détail du calcul des subventions, et notamment la référence à l'assiette (compte 641).

Au travers du mécénat, l'entreprise peut faire des dons à des organismes agréés par l'Etat (associations, fondations,...) et soutenir des actions à but non lucratif, spectacle vivant, exposition d'art contemporain... en bénéficiant d'une réduction d'impôt de 60 % du don.

## E – RÉMUNÉRATION DES FINANCEURS (EN DEHORS DES ÉLÉMENTS MENTIONNÉS AU B)

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Rémunération des actionnaires (revenus distribués)	
	Rémunération de l'actionariat salarié (montant des actions détenues dans le cadre de l'épargne salariale, part dans le capital, dividendes reçus)	

La rémunération des actionnaires est à examiner en lien avec les observations déjà faites au niveau de la rubrique B.

Cette rubrique permettra notamment de mesurer la part de l'actionariat salarié dans l'entreprise et d'analyser son évolution dans le temps.

## F - FLUX FINANCIERS À DESTINATION DE L'ENTREPRISE

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Aides publiques, réductions d'impôts	
	Crédits d'impôts	
	Mécénat	
	Exonérations et réductions de cotisations sociales	

Les gouvernements successifs ont créé des dispositifs d'aide aux entreprises dont les élus doivent se préoccuper de l'utilisation réelle. Le CICE a pour objectif d'augmenter la compétitivité des entreprises en réduisant le coût du travail en échange d'efforts des entreprises. Chaque année, les élus du CE doivent s'assurer de l'utilisation des sommes dégagées par le CICE et doivent se prononcer dans le cadre d'une consultation annuelle avant le 1<sup>er</sup> juillet.

## G - SOUS-TRAITANCE

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Sous-traitance utilisée par l'entreprise	
	Sous-traitance réalisée par l'entreprise	

L'analyse de la sous-traitance utilisée nécessite de la scinder en plusieurs catégories : sous-traitance de marché, de spécialité, ou de capacité.

En fonction du volume dans les différents types de sous-traitance, les partenaires sociaux devront réagir différemment. Un problème de compétence interne peut appeler des efforts de formation ou de recrutement. Un partage de marché peut comporter des risques de perte de maîtrise de l'exécution, de savoir-faire ou de clientèle. La sous-traitance de capacité doit quant à elle être analysée en fonction de sa récurrence.

En cas de sous-traitance réalisée par l'entreprise, le risque est la dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre.

## H - POUR LES ENTREPRISES APPARTENANT À UN GROUPE

	Entreprise d'au moins 300 salariés	Entreprise de moins de 300 salariés
	Transferts de capitaux tels qu'ils figurent dans les comptes individuels des sociétés du groupe lorsqu'ils présentent une importance significative	
	Cessions, fusions et acquisitions réalisées	

Ces informations sont intéressantes mais trop limitées. N'y figurent pas les informations liées aux prix de transfert entre les différentes sociétés (exemple : externalisation de fonctions vers des pays à bas coût, centrales d'achat).

## CONCLUSION

L'application de ces dispositions est récente et manque certainement de retours d'expérience significatifs. Cependant, cette base de données, qui peut paraître conséquente, reste incomplète. Rien n'est énoncé sur la place de l'entreprise sur ses marchés, la stratégie-produit, la performance interne, aucun repère par rapport à la concurrence. Sans ces informations, il est difficile d'apprécier la situation de l'entreprise, ses perspectives à moyen/long terme ainsi que les conséquences sur l'emploi, l'activité et l'évolution des compétences. Les partenaires sociaux doivent donc s'approprier cet outil et le faire évoluer pour en faire un support efficace du dialogue social.

Claudine VERGNOLLE  
Jean-Marc PIAT



## LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS DANS LA GOUVERNANCE : CE QUE LA LOI DE SÉCURISATION DE L'EMPLOI CHANGE

Afin de favoriser la prise en compte du point de vue des salariés sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise, la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a prévu la participation de leurs représentants aux conseils d'administration ou de surveillance des grandes sociétés anonymes en commandite par actions.

Plusieurs dispositifs permettaient déjà aux salariés de participer aux organes de direction que cela soit en application des **statuts** dans les sociétés anonymes, ou en tant que représentants des salariés actionnaires, ou encore en tant que représentants du comité d'entreprise.

Le dispositif mis en place par **la loi de sécurisation de l'emploi**<sup>1</sup> s'ajoute donc aux dispositifs existants et présente un caractère **obligatoire**.

### LES SOCIÉTÉS ET LES SALARIÉS CONCERNÉS

Les sociétés concernées sont celles :

- ▶ employant à la clôture de 2 exercices consécutifs un total d'effectif au moins égal à 10 000 salariés dans le monde ou 5 000 en France,
- ▶ et qui ont pour obligation de mettre en place un CE (sociétés de plus de 50 salariés).

Les sociétés qui remplissent d'ores et déjà la condition d'effectif doivent effectuer cette modification avant le 31 décembre 2014. En sont dispensées les sociétés filiales directes ou indirectes d'une société déjà soumise à cette obligation.

<sup>1</sup> A la suite de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013, l'article 9 de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi a été inséré dans le code de commerce à l'article L. 225-27-1 correspondant au dispositif.

Le salarié quant à lui doit justifier d'au moins 2 ans d'ancienneté au sein de la société ou de ses filiales en France. Néanmoins, si la société doit désigner deux administrateurs, le second peut être salarié d'une filiale établie à l'étranger. Il faut noter que le mandat de représentant des salariés est incompatible avec celui de délégué syndical, de délégué du personnel, de membre du comité d'entreprise, du CHSCT ou du comité d'entreprise européen. Si le représentant est titulaire d'un de ces mandats, il doit s'en démettre dans les 8 jours. Sinon, il est réputé démissionnaire de son mandat d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance.

### LES MODALITÉS DE DÉSIGNATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS

Les modalités de désignation des administrateurs salariés doivent être approuvées par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui doit se tenir dans les 6 mois à compter du moment où l'entreprise est assujettie à l'obligation de les mettre en place. Dans ce délai, l'assemblée doit modifier les statuts pour déterminer les conditions leur désignation (art. L 225-27-1, III-al. 1 issu de la loi du 14-6-2013). L'avis du comité de groupe, du comité central d'entreprise ou du comité d'entreprise doit être recueilli au préalable.

**Afin de désigner les administrateurs salariés, la loi prévoit 4 modalités différentes :**

- ▶ L'élection par les salariés de la société et de ses filiales situées sur le territoire français ;
- ▶ La désignation par le comité de groupe, le comité central d'entreprise ou le comité d'entreprise de la société ;
- ▶ La désignation par l'organisation ou les deux organisations syndicales arrivées en tête des élections professionnelles ;
- ▶ La désignation par le comité d'entreprise européen.

En cas d'élection, les candidats doivent être présentés par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives. Si un seul siège est à pourvoir, chaque candidature doit comporter le nom du candidat et de son remplaçant. L'élection a lieu au scrutin majoritaire à deux tours (art. L 225-28, al. 5). En cas de plusieurs sièges à pourvoir, chaque liste doit comporter un nombre de candidats double en fonction des sièges à pourvoir. L'élection a lieu au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage (art. L 225-28, al. 6). Les candidats et leurs remplaçants doivent être de sexe différent. Le non-respect des dispositions ci-dessus est sanctionné par la **nullité** de la nomination.

## L'EXERCICE DU MANDAT

Les représentants des salariés participent au vote des décisions ; ils ont une voix **délibérative**. Leur nombre est au moins égal à deux dans les entreprises comportant plus de 12 administrateurs et à un dans les autres cas. Les représentants du comité d'entreprise dans les organes de direction n'ont qu'une voix **consultative**.

Toutefois, ces représentants des salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et maximal d'administrateurs qui siègent au Conseil. Le mandat d'administrateur salarié n'affecte pas le contrat de travail. Le contrat de travail n'est pas rompu et la rémunération n'est pas réduite du fait de l'exercice de ce mandat. En cas de promotion, ou d'augmentation exceptionnelle de salaire, cette modification est soumise à la procédure spéciale prévue en cas de convention entre la société et l'un de ses administrateurs. Les salariés désignés bénéficient d'un crédit d'heures pour exercer leur mandat. Ils ont le droit à une formation, adaptée à cet exercice, à la charge de la société et à une protection contre le licenciement qui devra être autorisé par l'inspecteur du travail après avis du conseil d'administration ou de surveillance. L'employeur peut, en cas de faute grave, prononcer la mise à pied immédiate et convoquer sans délai l'organe de direction. Si le licenciement est refusé par l'administration, la mise à pied est annulée.

Les administrateurs obligatoirement élus par les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires. Ils ont les mêmes devoirs que les autres administrateurs : confidentialité des débats, défense de l'intérêt social de l'entreprise, solidarité avec la décision collégiale du Conseil, etc.

## UN DÉBUT DE CO-GESTION OU UNE OCCASION MANQUÉE ?

### Le dialogue social en voie de re-configuration

L'échec du dialogue social en France est souvent lié au manque de formation des dirigeants aux relations sociales ou au fonctionnement hiérarchique de certaines entreprises.

Le but de l'ANI du 11 janvier 2013 ainsi que de la loi de juin 2013 est de renforcer désormais le droit négocié et par conséquent ce dialogue social. Les organes de gestion s'ouvrent à d'autres parties prenantes qui sont les salariés administrateurs. La loi vise à faire du dialogue social un levier de performance. La nature des relations sociales peut être modifiée si chaque partie joue le jeu.

“ L'échec du dialogue social en France est souvent lié au manque de formation des dirigeants aux relations sociales ou au fonctionnement hiérarchique de certaines entreprises ”

Le but de la loi est d'associer d'avantage les administrateurs salariés à la stratégie économique de l'entreprise, à son avenir et au partage en temps réel des informations. Elle vise donc d'un côté à instaurer une relation de confiance nécessaire à toute co-gestion et d'un autre côté à une prise et à un partage de responsabilité. L'administrateur salarié doit agir dans l'intérêt social, avoir une qualité de jugement qui lui facilite l'identification des risques et des enjeux stratégiques.

### Une occasion manquée ?

La France rejoint l'Allemagne, les pays scandinaves, les Pays-Bas ainsi que d'autres pays européens dans la mise en place d'une représentation des salariés dans les organes de gouvernance des entreprises privées. L'article L. 225-27-1.-I. stipule que « dans les sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, et qui ont pour obligation de mettre en place un comité d'entreprise en application de l'article L. 2322-1 du code du travail, il est stipulé dans les statuts que le conseil d'administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du présent code, des administrateurs représentant les salariés ».

**Bien que la nouvelle loi ait élargi le nombre d'entreprises soumises à l'obligation de faire siéger des représentants des travailleurs au sein des conseils (en plus des entreprises publiques et privatisées)<sup>2</sup> et malgré le souhait des partenaires sociaux de renforcer les prérogatives des salariés, son domaine reste limité et restrictif :**

- ▶ Ce volet de la loi ne peut concerner que 42 % seulement des sociétés du CAC 40. Le seuil des 5 000 salariés est très élevé. Jusqu'en 2013, le seuil le plus élevé était celui du Luxembourg (1 000 salariés). Au Danemark, les sociétés peuvent désigner des administrateurs salariés à partir de 35 personnes contrairement à 30 en Norvège ou à 25 en Suède ;
- ▶ Les représentants de salariés ne peuvent être que les salariés de l'entreprise, ce qui limite l'accès à cette fonction de représentation à des personnes extérieures à l'entreprise contrairement à ce qui se passe en Allemagne ou aux Pays-Bas, où ces fonctions peuvent être exercées par des syndicalistes, des professeurs d'universités ou des juristes ;
- ▶ Le nombre obligatoire des administrateurs salariés est faible : un seul administrateur salarié fera-t-il le poids face à dix actionnaires ? Le pouvoir juridique et économique demeurera donc entre les mains des actionnaires ;
- ▶ L'implantation du siège social en France et l'obligation d'avoir un comité d'entreprise ;
- ▶ L'assemblée générale décide du mode de désignation des administrateurs salariés, soit par les salariés eux mêmes ou par les syndicats. La fonction d'administrateur salarié risque de devenir l'objet de négociations entre ces derniers ;
- ▶ Le caractère contradictoire : comment un salarié peut-il rester discret si des projets de restructuration discutés lors du conseil d'administration ou de surveillance ont un impact sur son emploi ?

**A suivre : le gouvernement devra remettre au Parlement avant le 30 juin 2015 un bilan portant sur la mise en œuvre de cette loi et formuler des propositions en vue de son extension.**

---

Lamia ALLOULI

<sup>2</sup> Les anciennes dispositions relatives à la représentation des salariés aux conseils dans les entreprises publiques ou privatisées restent inchangées quand le nombre des représentants est inférieur au minimum légal.



# 02.

Prévention et gestion  
des difficultés :  
**le rôle et les moyens  
d'action des élus**

---

## LE RECOURS À L'EXPERT-COMPTABLE DU CE : DANS QUELS CAS ET POUR QUOI FAIRE ?

Le recours à l'expertise économique est un droit fondamental des instances représentatives du personnel, dont l'exercice est toutefois précisément réglementé quant à son objet et aux circonstances dans lesquelles il peut être mis en œuvre.

Nous passons en revue les différentes missions d'expertise économique à la disposition du comité d'entreprise en fonction du contexte économique de l'entreprise et des sujets de préoccupation du CE (ou parfois, des organisations syndicales). Le tableau ci-après, volontairement limité aux missions les plus courantes, met en évidence la problématique centrale de chaque mission, selon le contexte économique de l'intervention et les besoins d'information (rétrospectifs ou prospectifs) ressentis par le CE.

Les missions dites récurrentes (comptes annuels, prévisionnels, orientations stratégiques) sont relativement indépendantes du contexte économique de l'entreprise ; « relativement » car lorsque le CE a l'impression que l'entreprise traverse une « zone de turbulences », il est plus enclin à recourir à l'assistance d'un expert-comptable pour lui fournir un éclairage indépendant sur la situation.

La plupart des autres missions sont actionnables seulement dans un contexte de difficultés économiques potentielles ou avérées (PSE, droit d'alerte, maintien de l'emploi, ...). A l'inverse, la loi ne prévoit pas de mission spécifique réservée à un contexte de « situation économique exceptionnellement favorable » (forte croissance ininterrompue, *cash flow* systématiquement excédentaire, distribution massive de dividendes et/ou de rachats d'actions) qui peuvent pourtant interroger, au niveau de la gouvernance de l'entreprise, sur la répartition de la valeur entre les parties prenantes, ou encore sur la responsabilité sociale, fiscale ou sociétale de l'entreprise.

Si le contexte économique reste malgré tout le principal élément déterminant de la nature de la mission d'expertise à laquelle le CE peut recourir, le type de questionnement et la nature de l'asymétrie d'informations dans laquelle il se trouve peuvent également influencer le choix du CE.

Ainsi, certaines missions sont plus indiquées lorsque la demande d'information du CE porte sur le passé (et le présent) : quelle est la performance de l'entreprise ? sa politique financière ? ses arbitrages en matière d'investissement ? sa politique de recrutement et de formation du personnel ? Dans ce cas, l'expertise permet de valider ou d'infirmer la connaissance/la compréhension *a priori* du CE. La mission classique d'examen des comptes annuels permet de répondre à ce type d'interrogations.

Si au contraire, la demande d'information porte sur le futur (quelle hypothèse de croissance pour les années à venir ? quelle stratégie d'implantation à l'international ? quel niveau de distribution du bénéfice est prévu ?...), la mission la plus indiquée est celle d'examen des comptes prévisionnels.

Entre ces deux situations bien tranchées, il existe une zone grise d'interrogations portant à la fois sur le passé et l'avenir : il en est ainsi de la mission « concentration » et du droit d'alerte. Par exemple, dans ce dernier cas, la demande du CE porte sur les raisons qui expliquent les difficultés actuelles de l'entreprise et les mesures qui pourraient être prises pour redresser la situation. Dans le cas d'une opération de concentration, la demande porte à la fois sur le bien-fondé de l'opération et ses conséquences potentielles, c'est-à-dire à la fois une interrogation sur les motifs (stratégiques) qui ont amené l'entreprise à initier une telle opération que les risques encourus par cette opération, pour l'ensemble des parties prenantes, et plus spécifiquement pour les salariés.

		CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL DE L'ENTREPRISE ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION		PROBLÉMATIQUE DE LA MISSION
		CONTEXTE DÉFAVORABLE	CONTEXTE FAVORABLE	
BESOINS D'INFORMATIONS DU CE	DEMANDE D'INFORMATIONS TENDANT À VALIDER/ CONFIRMER LE PASSÉ ET LE PRÉSENT	MISSIONS D'EXAMEN DES COMPTES ANNUELS		Où en est-on ? Que s'est-il passé ?
		DÉFAILLANCE D'ENTREPRISE		Pourquoi en est-on arrivé là ?
		ACCORD DE MAINTIEN DE L'EMPLOI		Comment peut-on sortir de cette situation ?
		NÉGOCIATION D'UN ACCORD COLLECTIF LORS D'UNE RESTRUCTURATION		Comment organiser les opérations de restructuration ?
		PSE		La restructuration est-elle justifiée économiquement ? Combien d'emplois peut-on sauvegarder et comment ?
	DEMANDE D'INFORMATIONS À CARACTÈRE PRÉDICTIF	ASSISTANCE À LA COMMISSION ÉCONOMIQUE		En fonction de la demande de la commission économique du CE :
		OPÉRATIONS DE CONCENTRATION		Les synergies et les risques économiques et sociaux de l'opération ?
		MISSIONS CONTRACTUELLES		En fonction de la demande du CE/CCE :
		MISSION DROIT D'ALERTE		Quelles mesures pour redresser la situation de l'entreprise ?
		MISSION D'EXAMEN DES COMPTES PRÉVISIONNELS		Où va-t-on (l'exercice en cours) ? Que va-t-il se passer ?
	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE		Choix stratégiques de l'entreprise (à moyen terme) ?	
	REPRISE DE SITE		Attractivité du site pour les repreneurs potentiels ?	

## LE DROIT D'ALERTE DU COMITÉ D'ENTREPRISE : INTÉRÊTS ET LIMITES

La loi du 1<sup>er</sup> mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises a institué au profit du comité d'entreprise un droit d'alerte économique permettant aux représentants du personnel d'alerter les dirigeants lorsque la situation de l'entreprise leur semble « préoccupante ». Ce droit s'intègre dans un dispositif plus large (devoir d'alerte du commissaire aux comptes (CAC), obligation d'établir des comptes prévisionnels pour les entreprises dépassant certains seuils légaux, ...), dont le présupposé théorique, assez largement validé par les études académiques, est qu'en intervenant en amont, on peut éviter les situations de défaillance (redressement et liquidation judiciaires).

Devant le succès mitigé de ce dispositif de prévention, de nombreuses réformes sont intervenues tendant à anticiper davantage les difficultés, à assurer une plus grande discrétion dans le déroulement de la procédure, et à raccourcir les délais de la procédure (lois de 1994 et 2005 sur le mandat ad hoc, la conciliation, la sauvegarde, ...).

Il est intéressant de relever que ces réformes ont concerné la plupart des acteurs de la prévention, à l'exception notable du comité d'entreprise, dont les attributions économiques ont été revues depuis 1984, mais pas dans le cadre des dispositifs légaux de prévention des difficultés des entreprises (la LSE principalement, instituant une consultation sur les orientations stratégiques et la participation d'un représentant des salariés dans le conseil d'administration des entreprises de grande taille). Cet oubli du législateur doit-il être interprété comme la reconnaissance implicite de l'échec de ce droit d'alerte économique du comité d'entreprise ? Cette non remise en cause du droit d'alerte du CE, souvent mal vécu par les directions d'entreprise, ne traduit-elle pas au contraire la reconnaissance du rôle incontournable de cette instance dans le processus de prévention des difficultés des entreprises ?

On se propose de montrer l'intérêt mais aussi les limites du droit d'alerte économique du CE **du point de vue des représentants du personnel** (et accessoirement de leur expert-comptable appelé à les conseiller dans le cadre de cette procédure), avant d'examiner les évolutions récentes de cette fonction de vigilance par rapport à l'évolution de la situation économique et financière de l'entreprise.

## INTÉRÊTS ET LIMITES DU DROIT D'ALERTE ÉCONOMIQUE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Conçu principalement comme un dispositif de prévention des difficultés économiques de l'entreprise, le droit d'alerte du CE est, en pratique, d'une efficacité limitée par rapport à cet objectif. En revanche, il permet un accès très étendu à l'information économique.

La procédure d'alerte du CE permet d'accéder à l'information pertinente ...

L'examen des comptes annuels par le comité d'entreprise, avec l'appui d'un expert-comptable, n'a d'intérêt que dans la mesure où le diagnostic peut être prolongé par une analyse des prévisions d'activité et de la performance économique de l'entreprise, et de leur impact prévisible sur l'emploi et l'évolution des rémunérations. C'est tout l'intérêt des comptes prévisionnels et des signaux qu'ils peuvent renvoyer sur les risques éventuels d'une situation de défaillance.

L'accès aux informations prévisionnelles a constitué un progrès important dans les prérogatives économiques du comité d'entreprise parce qu'il a permis de repositionner le rôle de cette instance sur les véritables préoccupations du personnel : la pérennité de leur emploi, l'évolution de leurs rémunérations, leur employabilité, ... autant de questions pour lesquelles l'examen du passé (les comptes annuels) ne donne ni un éclairage pertinent ni même la possibilité de les aborder en profondeur.

Ainsi un carnet de commandes en baisse, un budget de trésorerie tendu, des capitaux propres en forte baisse voire négatifs, constituent autant d'indicateurs qui peuvent alerter les représentants du personnel sur l'avenir de « leur » entreprise. Mais l'exercice du droit d'alerte du comité d'entreprise ne se nourrit pas des seuls signaux d'alarme transmis par les comptes prévisionnels. La situation de l'entreprise « sur le terrain » peut aussi révéler des difficultés économiques que les comptes ne mettent pas toujours bien en évidence comme par exemple les difficultés d'approvisionnement, les retards répétés de règlement des fournisseurs, de simples réorganisations des structures juridiques, en apparence anodines, mais qui se traduisent par des remises en cause importantes des accords collectifs ou des droits financiers du personnel (participation aux résultats de l'entreprise, intéressement).

C'est la raison pour laquelle le déclenchement d'une procédure d'alerte par le comité d'entreprise n'a pas à être seulement motivé par des difficultés de l'entreprise à *assurer sa continuité d'exploitation* (critère de déclenchement de la procédure d'alerte du CAC). Tout indice révélant une *situation préoccupante* de l'entreprise peut être constitutif d'un motif de déclenchement d'une procédure d'alerte à l'initiative du comité d'entreprise.

Dans de telles situations, le déclenchement d'une procédure d'alerte permet le plus souvent au comité d'entreprise de *savoir enfin ce qui se passe dans l'entreprise*. En effet, dans un tel contexte, la direction de l'entreprise peut difficilement s'opposer à la demande d'explications du comité d'entreprise et à l'accès, par l'expert-comptable qui l'assiste, aux documents permettant d'étayer/valider les explications des dirigeants (procès-verbaux du conseil d'administration, plan stratégique de l'entreprise voire de son groupe d'appartenance, ...) et surtout pour lui permettre de faire sa propre analyse de la situation. Bien évidemment, le recours au juge peut parfois s'avérer indispensable pour obtenir la communication de ces informations.

... Mais elle est d'une efficacité limitée en matière de prévention

L'efficacité du droit d'alerte du comité d'entreprise comme mécanisme de prévention des difficultés économiques est toutefois, en pratique, assez limitée car ce droit n'est pas suffisamment articulé avec les autres dispositifs de prévention reconnus aux actionnaires/associés minoritaires, au CAC, au président du tribunal de commerce...

Tout d'abord, la procédure d'alerte du comité d'entreprise est une procédure interne qui n'emporte pas la possibilité de saisir les acteurs externes de la prévention, comme le président du tribunal de commerce, les centres d'information et de prévention (CIP), le commissaire au redressement productif ou le CIRI – comité interministériel de restructuration industrielle. Tout au plus le comité d'entreprise peut informer, en fin de procédure, les organes d'administration de l'entreprise. Avec, en définitive, peu de chances d'être entendu sur son diagnostic de la situation de l'entreprise (généralement pas très convergent avec celui présenté par les dirigeants) ou sur les mesures susceptibles de redresser la situation de l'entreprise. Quant au CAC, lui-aussi destinataire du rapport d'alerte du comité d'entreprise, il abonde rarement dans le même sens que le comité d'entreprise sur l'analyse de la situation de l'entreprise, se retranchant le plus souvent sur le fait que la continuité d'exploitation n'est pas en péril.

La Compagnie nationale des commissaires aux comptes a publié récemment une statistique intéressante à ce sujet : 1,6 %. C'est le pourcentage de missions de commissariat aux comptes ayant donné lieu à une procédure d'alerte de la part du CAC (données 2012). La menace du non-renouvellement de son mandat constitue le plus souvent le principal frein à un exercice véritablement indépendant du devoir d'alerte du CAC.

Même dans les cas exceptionnels où le CAC vient à déclencher la procédure d'alerte, celle-ci intervient le plus souvent beaucoup trop tard pour espérer qu'une issue favorable puisse être envisagée. Ce constat, maintes fois souligné, invite à une réforme de cette fonction de vigilance qu'est censé exercer l'auditeur externe au profit de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

“ 1,6 %, c'est le pourcentage de missions de commissariat aux comptes ayant donné lieu à une procédure d'alerte de la part du CAC ”

## DU DROIT D'ALERTE AU DEVOIR D'INTERPELLATION

A l'insuffisante articulation de la procédure d'alerte du CE avec les autres acteurs de la prévention des difficultés des entreprises, s'ajoute la nécessaire confidentialité qui doit entourer le déploiement de la procédure, sous peine de porter préjudice aux intérêts économiques de l'entreprise. Dans ces conditions, la participation du personnel à la décision est à la fois asymétrique et *a posteriori*. Asymétrique car le CE est invité à se manifester seulement dans un contexte de difficulté ; son avis n'est pas considéré comme utile/pertinent lorsque les choses vont bien. *Ex post*, car il lui est proposé (le droit d'alerte n'est pas une obligation pour le CE) de tirer la sonnette d'alarme lorsqu'il lui apparaît que la situation se dégrade ; il ne lui est pas demandé de donner son avis sur la gestion de l'entreprise lorsque les indicateurs économiques et financiers sont bien orientés.

C'est par rapport à cette double dimension (la nature du contexte d'intervention et le moment de celle-ci) que la loi sur la sécurisation de l'emploi (LSE) du 14 juin 2013 opère une évolution majeure en instituant l'information et la consultation du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et en permettant aux salariés de désigner un représentant au conseil d'administration. Mais ce progrès a un prix (ou plutôt un coût) : l'affaiblissement du « pouvoir de nuisance » du CE, mais aussi des organisations syndicales, en matière de gestion des restructurations.

Alors que le droit d'alerte était adossé aux comptes prévisionnels (de l'exercice N+1), l'information et la consultation du CE sur les orientations stratégiques a pour support la base de données économiques et sociales (BDES). Celle-ci couvre une période de temps beaucoup plus ample : 6 années en tout, dont 3 ans à caractère prospectif. Dans le cadre de ce processus d'information-consultation, le CE, assisté par un expert-comptable de son choix (dont il doit toutefois assumer une partie des honoraires), peut engager un véritable dialogue sur la stratégie de l'entreprise. Il peut même proposer des options stratégiques alternatives à celles présentées par la direction de l'entreprise. Celle-ci est tenue d'y répondre ... mais pas de les reprendre à son compte, l'avis du CE étant, comme c'est la règle en droit français, simplement consultatif.

Autre innovation de la LSE poussant à la « partenarialisation » du rôle des représentants du personnel : la participation, via un représentant du personnel, au conseil d'administration. Là encore, il s'agit de faire participer à la décision, avec cependant une limite de taille qui vide de sa substance cette avancée en matière de gouvernance participative : le secret professionnel auquel est tenu cet administrateur un peu particulier. Le dialogue social, dont le comité d'entreprise est le siège, est donc privé du bénéfice de l'information dont le représentant du personnel est détenteur. Quelle peut être la valeur d'une information dont on ne peut pas user ? A peu près nulle. Ce n'est donc un progrès qu'en apparence.

Avant de conclure, quelques mots sur le rôle de l'expert-comptable du comité d'entreprise dans ces contextes spécifiques de procédure d'alerte et d'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise. En plus de sa dimension pédagogique historique (vulgariser les fondamentaux de l'économie et de la gestion aux représentants du personnel), la mission de l'expert-comptable évolue de plus en plus vers le conseil, la prescription, l'opinion et la recommandation.

En effet, il est souvent difficile pour le comité d'entreprise d'évaluer précisément le caractère « préoccupant » d'une situation car cette évaluation nécessite de prendre en compte beaucoup de variables inter-reliées (l'économique, le stratégique, le social, le financier, ...) que seul un expert rompu à cet exercice peut réaliser de façon satisfaisante. Le moment opportun pour déclencher un droit d'alerte constitue également une question importante à laquelle l'expert-comptable peut apporter des éléments de réponse pertinents : le bon *timing* de la procédure d'alerte est aussi important que la décision de déclenchement de la procédure.

L'expert-comptable est également sollicité par le CE pour apprécier le sérieux et le réalisme des mesures de redressement annoncées par les dirigeants de l'entreprise. Là aussi, son rôle est important car il conditionne notamment la poursuite ou l'arrêt de la procédure. L'expert-comptable assiste également le CE dans l'élaboration du rapport à transmettre aux organes d'administration et au CAC. Il est donc consulté par le CE sur les mesures qui lui paraissent de nature à redresser la situation de l'entreprise.

Enfin, s'agissant du volet stratégique, l'expert-comptable est à même d'éclairer le CE sur les implications sociales (en matière d'emploi, de rémunération, des risques d'employabilité) des choix stratégiques de l'entreprise et de proposer des alternatives stratégiques défendables par le CE, c'est-à-dire réalistes d'un point de vue économique et équitables d'un point de vue social.

## CONCLUSION

Le législateur des années 1980 a fait du CE un véritable contre-pouvoir dans l'entreprise en lui permettant de partager les informations relatives à la marche de l'entreprise, ensuite d'alerter les dirigeants sur la pérennité de l'entreprise et enfin de peser fortement sur les opérations de restructurations (notamment en infléchissant largement le calendrier de leur déploiement). Dans un souci de « modernisation du dialogue social », la LSE du 14 juin 2013 veut faire du CE un « partenaire social » responsable. Elle améliore, en théorie au moins, son accès à l'information stratégique (dans les faits, ce droit était largement reconnu par la jurisprudence, notamment dans les contextes de restructurations lourdes) et, dans le même ordre d'idées, autorise la représentation du personnel au conseil d'administration (dans les grandes entreprises). Ce sont là deux droits caractéristiques d'une posture d'accompagnement, loin de la contestation habituelle des relations industrielles à la française. Si le CE y gagne en « respectabilité », il n'est pas du tout certain qu'il gagne en terme de capacité à peser sur les décisions.

---

Toufik SAADA

Un rapport parlementaire « sur le rôle de la justice en matière commerciale » de C. Untermaier et M. Bonnot (avril 2013) a proposé d'instituer au profit (à la charge ?) des experts-comptables (agissant comme conseil, non pas du comité, mais du chef d'entreprise) un droit d'alerte similaire à celui du CAC. En effet, les auteurs partent du constat que les défaillances d'entreprises concernent principalement les TPE, dans lesquelles le CAC n'intervient pas. Cette proposition n'a pas été retenue.



## LE RENFORCEMENT DU RÔLE DES ÉLUS DANS LE CADRE DES RESTRUCTURATIONS

Le dispositif qui vise à réguler les restructurations s'est constamment enrichi et modernisé au cours des quarante dernières années. Initialement conçu pour protéger l'emploi, il a ensuite mis en place des moyens et dispositifs visant à organiser les transitions professionnelles, fait de l'anticipation et de la gestion prévisionnelle des emplois deux de ses composantes principales, pris en compte les impacts territoriaux des restructurations et, dans la dernière période, intégré les éléments visant à favoriser la négociation en lieu et place d'une simple consultation des représentants du personnel. Depuis la signature unanime de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la sécurité de l'emploi du 10 février 1969 et de son avenant du 21 novembre 1974, textes fondateurs des règles et des dispositifs de gestion des restructurations en France, plusieurs vagues de dispositions réglementaires sont en effet intervenues successivement.

La première, portée par la loi du 3 janvier 1975, a intégré l'ANI dans le Code du travail, introduit la notion de licenciement pour motif économique et instauré l'obligation pour l'entreprise de recevoir une autorisation de l'administration du travail avant de procéder à des licenciements économiques.

C'est ensuite, dans le cadre des « lois Auroux », la loi du 28 octobre 1982 qui donne pour objet au comité d'entreprise « d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise... »<sup>1</sup>. Ce faisant, elle constitue les salariés en « partie prenante » à part entière, dont le comité représente les intérêts tant dans le cadre du fonctionnement général de l'entreprise qu'à l'occasion d'un processus de restructuration. C'est ainsi que la loi transcrivant en droit français la directive européenne 75/129/CEE du 17 février 1975 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, prévoit notamment que le comité doit être « obligatoirement saisi en temps utile des projets de compression des effectifs ». Elle prévoit aussi qu'il peut se faire assister par un

expert-comptable en cas de licenciement économique collectif, lequel expert acquiert le droit d'accéder « aux mêmes documents que le commissaire aux comptes »<sup>2</sup>.

La vague suivante couvre la suppression de l'autorisation administrative de licenciement et la création des conventions de conversion en 1986, la loi du 2 août 1989 qui instaure un « droit à la conversion » par la double obligation faite à l'employeur de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et d'élaborer et mettre en œuvre un plan social, la loi du 27 janvier 1993, qui oblige les entreprises mettant en œuvre un plan social à le doter d'un véritable plan de reclassement<sup>3</sup>, renforçant ainsi le rôle du comité d'entreprise et l'élargissement du contrôle judiciaire sur la validité du plan de licenciement.

Les lois de modernisation sociale du 17 janvier 2002, puis de cohésion sociale du 18 janvier 2005, élargissent ensuite le cercle des acteurs concernés par les restructurations en y intégrant les territoires, avec l'obligation de redynamisation territoriale (article L 321-17), et cherchent à favoriser la négociation d'accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (article L320-2) et sur le plan social (article L320-3).

Enfin, la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, qui transcrit dans la loi les dispositions de l'ANI du 11 janvier 2013, instaure une obligation de consultation annuelle du comité sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, redéfinit le contenu de la négociation triennale sur la GPEC et ouvre la possibilité pour l'employeur d'emprunter une voie négociée dans le cadre de la procédure de licenciement économique impliquant la conception et la mise en œuvre d'un PSE.

Surtout, cette procédure ne se conclut plus par un simple recueil de l'avis du comité, mais par un acte administratif, la validation d'un accord par la Direccte ou, à défaut d'accord, l'homologation d'un document unilatéral établi par l'employeur. Cette disposition confère un véritable pouvoir à l'administration du travail qui se trouve ainsi placée en situation de promoteur de la négociation, rôle qu'elle a assumé sans ambiguïté depuis l'entrée en vigueur de la loi.

Il semble donc que les tentatives pour promouvoir la négociation, conformément à la directive européenne de 1975 qui précise que l'employeur qui envisage d'effectuer des licenciements collectifs est tenu

<sup>1</sup> C. trav., art. L 431-4

<sup>2</sup> C. trav., art. L 436-4

<sup>3</sup> C. trav., art.L321-4-12<sup>ème</sup>alinéa

« de procéder à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord », qui n'avaient eu jusqu'alors que peu d'effet, sont en passe d'aboutir. Dans ces circonstances, la négociation porte en particulier sur le nombre de suppressions d'emploi et les catégories professionnelles concernées, la pondération et le périmètre d'application des critères d'ordre des licenciements, le calendrier des licenciements et le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi (article L1233-24-2).

Dans ce contexte, l'expert-comptable peut être mandaté par le comité afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer les négociations (article L2325-35). Comme pour l'administration du travail, cette mission nouvelle implique pour l'expert-comptable un changement de perspective. Directement inscrit dans le processus de prise de décision, il ne peut plus être un simple apporteur de références normatives. S'il doit bien entendu mobiliser ses connaissances relatives aux dispositions juridiques dans les domaines commerciaux, industriels ou sociaux, s'il doit s'appuyer toujours sur ses analyses pour mesurer les contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée, qu'il s'agisse de contraintes de marché, de financement, de dynamiques internes ou externes à l'entreprise, s'il doit enfin faire appel à son expérience pour faire émerger des propositions alternatives dans les domaines économique et social, il est également amené à intervenir dans et sur le processus de négociation.

“  
l'expert-comptable peut être mandaté par le comité afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour préparer les négociations (article L2325-35)  
”

**Il accède ainsi à un rôle de médiation** où l'enjeu de son action réside dans sa contribution aux modalités d'organisation du processus de production de connaissances et d'apprentissage collectif en vue de la négociation. Appelé à délivrer ses analyses et conseils au fil du processus, il doit être attentif à la manière dont se constitue la scène de délibération entre les parties prenantes afin d'intervenir à bon escient. Ce n'est plus tant l'élaboration d'un rapport à remettre à une date convenue d'avance qui importe que la production, au moment opportun, de l'information ou du document qui permettra de faire progresser la négociation. Au-delà même de la médiation dont il est par construction porteur, c'est à un rôle de tiers « capacitant » qu'il doit aspirer, c'est-à-dire de tiers capable, par un travail de reformulation, de proposition de systèmes d'action alternatifs, de clarification des intérêts en présence et d'incitations à la prise de risque, d'amener les acteurs à transformer les représentations dont ils sont porteurs et à démultiplier leurs capacités de négociation. Il contribue ainsi à révéler des capacités inexploitées qui sont mises en usage dans l'intérêt collectif.

Cette configuration n'est pas absolument nouvelle. C'est ainsi que, bien avant l'adoption de la loi du 28 octobre 1982, l'expertise économique et comptable s'est impliquée dans la gestion de processus complexes au cours des années 1970 par le biais d'interventions « bénévoles » au profit de comités d'entreprises concernés par une restructuration<sup>4</sup>. Mais c'est la première fois qu'elle est consacrée par la loi et qu'elle acquiert ainsi une véritable légitimité. Cette évolution ouvre une nouvelle époque du dialogue social, un dialogue social qui repose non seulement sur un principe d'équilibre, supposant parité d'information et autonomie de compréhension des parties en présence, mais qui admet aussi l'intervention de tiers en tant que vecteurs de changement dans un système d'action et d'interaction entre parties prenantes.

Pour autant, force est de constater que ces indéniables progrès dans les modalités de gestion des restructurations ne trouvent à s'appliquer que dans un nombre de situations de plus en plus restreint. En 1975, lorsque la régulation des restructurations a été initiée autour de la notion de licenciement pour motif économique, elle avait vocation à s'appliquer à l'ensemble des situations de mise en cause d'emplois pour un motif non inhérent à la personne des salariés concernés. Or, ce n'est plus, et c'est de moins en moins, le cas aujourd'hui.

Le marché de l'emploi et les modalités de cessation de la relation d'emploi entre un employeur et ses salariés ont connu depuis quarante ans de profondes modifications structurelles. Embryonnaires au milieu des années 1970, les formes particulières d'emploi ont ainsi enregistré une très forte progression. Dans le cadre actuel, les fins de contrat pour motif économique de salariés en CDD ou en intérim, qui peuvent être massives comme l'a montré récemment la crise de 2008, ne bénéficient d'aucun des dispositifs prévus en cas de licenciement économique.

La structure des licenciements s'est elle-même considérablement modifiée. Alors qu'au début des années 1980, le licenciement pour motif économique était très largement majoritaire, il ne représente plus qu'une faible part de l'ensemble des ruptures de contrat de travail à durée indéterminée.

La plupart des innovations relatives au licenciement économique ne concernent par ailleurs que les « grands licenciements » mis en œuvre par la « grande entreprise ». Ainsi, seuls 10 licenciements au moins dans une même période de 30 jours et dans les sociétés employant au moins 50 salariés obligent

<sup>4</sup> Cela a été, notamment, le cas de LIP

à élaborer et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi. Au-delà de leurs limites intrinsèques, ces seuils de déclenchement des obligations de l'employeur ont eux aussi conduit à une réduction du nombre des salariés concernés dans un contexte d'éclatement de la grande entreprise intégrée en groupe de sociétés dont certaines peuvent être de petite taille. Or, le droit français reste construit pour l'essentiel autour de la notion d'entité juridiquement constituée, loin de la réalité économique de l'entreprise moderne.

Enfin, l'évolution vers un système négocié au niveau de l'entité juridique concernée suppose une présence syndicale, et une présence syndicale suffisamment avertie pour mobiliser l'ensemble des moyens dont elle peut disposer pour mener une négociation en connaissance de cause. Or, un grand nombre de sociétés reste actuellement sans représentation syndicale.

De même, le dispositif français de régulation des restructurations s'est construit autour du principe de responsabilisation de l'employeur. Il en résulte qu'on ne peut demander à un employeur d'aller au-delà des moyens dont il dispose, d'où l'inscription dans la loi que la validité du PSE s'apprécie au regard des moyens dont dispose la société ou le groupe auquel elle appartient. En cas de défaillance de la société restructurée, les exigences envisageables, même dans un cadre négocié, sont donc nécessairement minimales quant elles peuvent être nettement supérieures dans une société appartenant à un grand groupe disposant de moyens techniques, humains et financiers importants.

## CONCLUSION

Au total, la situation est paradoxale. D'une part, le dispositif qui vise à réguler les restructurations et à instaurer un véritable droit au reclassement au bénéfice des salariés dont le contrat de travail est mis en cause en cas de restructuration, s'est constamment enrichi et modernisé. Quarante ans après son énonciation au niveau européen, il semble même que l'objectif d'un processus négocié, en vue d'aboutir à un accord, puisse devenir réalité. D'autre part, il se révèle, *in fine*, terriblement restreint du point de vue du nombre de salariés susceptibles d'en bénéficier effectivement.

Ce constat invite certainement, à présent, à s'interroger sur les voies et moyens d'élargir le périmètre des dispositions négociées afin de prendre en compte les innombrables laissés pour compte des processus de restructuration, qu'ils soient employés sous d'autres statuts que le CDI, salariés de petites sociétés ou de sociétés défaillantes. Dans toutes ces situations, on peut penser que la représentation des salariés au niveau territorial, niveau de représentation où une forme de solidarité peut aisément s'imaginer, constitue la nouvelle frontière de la régulation des restructurations.

---

Dominique PAUCARD

03.

La gestion financière  
et l'organisation  
administrative  
du comité d'entreprise

---

## LA LOI SUR LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Afin de garantir leur transparence financière, la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale soumet les comités d'entreprise à de nouvelles obligations qui ont fait l'objet d'un large consensus.

La plupart des dispositions doivent être appliquées à compter des exercices comptables ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : l'établissement des comptes sociaux, le rapport de gestion, la mission de présentation de l'expert-comptable, la publicité des comptes, et enfin les nouvelles règles de gouvernance (dont l'arrêté et l'approbation des comptes). Seuls la certification des comptes, la procédure d'alerte et les comptes consolidés, sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Une particularité est à noter pour les conventions de transfert de gestion d'activités sociales et culturelles qui seront applicables dès publication du décret.

Enfin, le gouvernement devait préciser d'ici peu par décrets le référentiel comptable défini par l'autorité des normes comptables, les seuils des nouvelles obligations comptables, le contenu de la convention de transfert de gestion, l'encadrement de la procédure d'alerte, les délais d'approbation des comptes...

Dans une première partie, nous examinerons en quoi l'organisation administrative et comptable des comités d'entreprise est au cœur des processus de fiabilisation des comptes et doit être revue à la lumière de cette nouvelle loi. Ensuite, nous présenterons l'ensemble des nouvelles dispositions. Enfin nous verrons comment le dispositif de contrôle interne va s'inscrire au cœur des enjeux de la certification des comités d'entreprise.

# 3.1

## L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE : UN FACTEUR CLÉ POUR FIABILISER LES ÉTATS FINANCIERS

La gestion des comités d'entreprise est une tâche complexe qui implique le respect d'une organisation comptable stricte et de règles de procédure adaptées. Celles-ci peuvent varier selon la taille du comité, la nature de ses activités et les choix d'organisation qu'il aura retenus.

La loi votée le 5 mars 2014 soumet les comités d'entreprise à de nouvelles obligations afin de garantir leur transparence financière. Ceci va amener les CE à mettre en place ou renforcer leur organisation administrative et comptable.

Au regard de ces évolutions, nous nous proposons de passer en revue les spécificités de la gestion administrative et financière d'un comité d'entreprise tout en mettant en lumière les apports législatifs récents.

### LA PLACE CENTRALE DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DANS L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

Une entreprise définit son organisation dans ses statuts. Le comité d'entreprise, qui représente une autre forme de personne morale bien particulière, n'a pas de statuts. Le règlement intérieur est donc l'outil juridique permettant au CE de définir librement son organisation et ses règles de fonctionnement.

**Si le code du travail prévoit le principe de la mise en place d'un règlement intérieur par le comité d'entreprise, aucune sanction civile ou pénale n'est envisagée si le comité n'adopte pas de règlement. La loi du 5 mars 2014 impose un certain nombre de nouvelles mentions à introduire dans le règlement intérieur :**

- ▶ L'organe ou les élus qui arrêtent les comptes du comité,
- ▶ Les modalités sur le rapport d'activité,
- ▶ Les modalités de désignation des membres de la commission des marchés et son fonctionnement,
- ▶ Le rôle du trésorier, à défaut, de délibération spécifique sur le sujet.

Les membres du comité d'entreprise peuvent opter pour un règlement intérieur complet qui ne nécessite pas de manuel de procédures distinct. En revanche, si le comité d'entreprise a un fonctionnement complexe, nous conseillons aux membres du CE d'opter pour un règlement intérieur ne comportant que les dispositions essentielles concernant le fonctionnement et l'administration du CE et un manuel de procédures distinct venant les compléter ou préciser. Ce dernier présente l'avantage de pouvoir être modifié plus facilement que le règlement intérieur du CE.

### L'ORGANISATION ET LES PRINCIPES DE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif du CE défini et mis en œuvre sous sa responsabilité dans le but d'assurer la maîtrise de ses activités et l'application des orientations fixées par les élus du CE.

**Le dispositif de contrôle interne doit prévoir notamment :**

- ▶ la définition d'un manuel de procédures permanent pour l'ensemble des intervenants,
- ▶ la constitution d'un outil de formation pour les nouveaux intervenants,
- ▶ la prévention des erreurs et les fraudes,
- ▶ la protection de l'intégrité des biens et des ressources du CE,
- ▶ la gestion rationnelle des biens du CE,
- ▶ l'assurance du suivi correct des activités globales et par ayant-droit ainsi que de l'enregistrement comptable de toutes les opérations.

#### Séparation des fonctions

En général, on considère le contrôle interne satisfaisant du point de vue de la séparation des fonctions et des tâches si l'organisation respecte les incompatibilités suivantes :

- ▶ incompatibilité avec les fonctions de trésorerie : tenue matérielle de la caisse, gestion des paiements, gestion des encaissements, détention des effets et chèques à encaisser, conservation des carnets de chèques etc...,
- ▶ incompatibilité avec les fonctions de vente :
  - > établissement des factures de vente et des bons de livraison,
  - > établissement des avoirs.

- ▶ incompatibilité avec les fonctions d'achat :
  - > passation des commandes,
  - > réception des livraisons.
- ▶ incompatibilité avec les fonctions informatiques : analyses, programmation, exploitation et maintenance.

De même, les fonctions comptables ne peuvent être cumulées avec l'établissement de la paie.

### La commission des marchés

La commission des marchés est une nouvelle commission obligatoire au sein du CE (article L. 2325-34-1 du code du travail).

**Les CE qui seront soumis au commissariat aux comptes devront mettre en place une commission des marchés au sein du comité. Cette commission sera en charge de proposer au comité :**

- ▶ Les critères de choix des fournisseurs et des prestataires qui doivent être déterminés par le comité
- ▶ La procédure des achats de fournitures, de services et de travaux

La commission sera composée de membres désignés par le CE parmi ses membres titulaires. Le règlement intérieur du comité d'entreprise fixe les modalités de fonctionnement de la commission, le nombre de ses membres, les modalités de leur désignation et la durée de leur mandat.

Les marchés concernés par la commission sont ceux dont le montant est supérieur à un seuil fixé par décret, **ce seuil est prévu à 30 000 euros**<sup>1</sup>.

Une fois les critères et procédures déterminés par le CE sur proposition de la commission des marchés, la commission des marchés choisit les fournisseurs et prestations (article L. 2325-34-2 code du travail).

<sup>1</sup> Seuil à valider par décret en attente

### Justifier de chaque dépense

Chaque dépense doit être justifiée en fonction d'une décision préalable du comité prise collectivement au regard de sa conformité au budget voté par le CE. Un bon de commande doit être émis et il faut disposer d'une facture ou de toute autre pièce comptable justificative établie en bonne et due forme. Dans le cas où les élus ont des frais de représentation ou des frais de mission, les noms des personnes invitées doivent figurer sur les notes de restaurant.

## LES POINTS DE VIGILANCE POUR LES PROCEDURES INTERNES

### La gestion de la trésorerie reste un enjeu clé

**La dualité budgétaire est voulue par le législateur et le budget de fonctionnement ne peut pas servir au financement des activités sociales et culturelles et inversement. Pour chaque activité, le comité doit séparer les recettes et les dépenses éventuelles. Il est donc recommandé d'ouvrir deux comptes bancaires :**

- ▶ un compte bancaire pour le fonctionnement,
- ▶ un compte bancaire pour les activités sociales et culturelles.

Concernant les dépenses communes (personnel, dépenses courantes, moyens généraux), le CE doit définir des clés de répartition entre les deux budgets et indiquer ces clés dans l'annexe.

Aucune opération n'est faite sans présentation d'une pièce justificative de la dépense, quel que soit le mode de règlement.

Les contrôles de caisse périodiques (mensuels voire hebdomadaires) permettent de s'assurer qu'à une date donnée, le solde comptable de la caisse doit correspondre au solde physique des espèces détenues.

Enfin, un rapprochement bancaire, au minimum mensuel, entre le journal de banque et les relevés bancaires, doit être effectué au moyen d'un imprimé modèle.

### La gestion du personnel doit être adaptée aux spécificités des CE

Lorsque le comité d'entreprise a des salariés en propre, il se retrouve soumis aux mêmes obligations que tout employeur. Il devra notamment rédiger les contrats de travail, mettre en place un suivi des congés pris par le salarié en cours d'année et des absences. Il devra tenir à jour l'ensemble des registres obligatoires et respecter les obligations d'affichage prévues au code du travail.

Lorsque le comité d'entreprise a du personnel mis à disposition par l'employeur, il devra tout d'abord s'assurer de la bonne formalisation de cette mise à disposition au travers d'une convention. Cette convention devra valoriser cette mise à disposition dans le cas où l'employeur retranche du montant des budgets cette partie qu'il finance directement. Ceci permettra à l'expert-comptable du CE et au commissaire aux comptes de s'assurer du respect des obligations de l'employeur au titre du versement des subventions. En outre, la convention devra bien définir les responsabilités en termes de gestion administrative et humaine du personnel (congés, formations, entretiens annuels...) et prise en charges (indemnités maladie, indemnités de départ...).

### L'inventaire est essentiel dans la mise en place des nouvelles obligations et pour la bonne gestion des transitions

L'établissement du bilan d'ouverture implique de recenser les éléments à faire figurer dans ce bilan et de valoriser ces éléments. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, premier exercice des nouvelles obligations comptables, il faudra donc procéder à un inventaire, obligatoire au moins une fois par an, qui permettra de contrôler physiquement l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine du comité d'entreprise.

Les immobilisations acquises par le comité d'entreprise restent sa propriété lors du changement d'équipe. Il est nécessaire, lors de chaque passation des équipes, d'établir conjointement l'inventaire physique des immobilisations.

Pour cela, il est judicieux de placer une étiquette sur chaque immobilisation avec un numéro qui devra être reporté sur la fiche d'immobilisation.

### Les relations financières entre les CE, CCE et CIE doivent être obligatoirement formalisées

La loi du 5 mars 2014 prévoit en cas de transfert au comité central d'entreprise de la gestion d'activités sociales et culturelles, la mise en place d'une **convention de transfert de gestion** entre les comités d'établissement et le comité central d'entreprise.

#### Cette convention de transfert de gestion doit définir au minimum :

- ▶ les ASC dont la gestion est transférée,
- ▶ les modalités de transfert de gestion (moyens humains et financiers),
- ▶ les obligations respectives des contractants,
- ▶ la durée de la convention qui ne peut être supérieure à la durée des mandats des membres du comité d'entreprise.

Cette disposition est également applicable en cas de transfert à un CIE.

## LA GESTION ADMINISTRATIVE EST ÉGALEMENT CRUCIALE DANS LA FIABILISATION DES PROCEDURES

### Traitement du courrier

Pour des raisons de sécurisation des informations, le courrier ne peut être ouvert que par des personnes autorisées du comité d'entreprise.

Un cahier des courriers entrants et sortants est nécessaire pour matérialiser la réception des documents provenant de l'extérieur, notamment pour les documents importants pour lesquels on pourra même conserver les enveloppes. Cette procédure garantit une possibilité a posteriori de vérification de l'arrivée de documents importants ou contestés.

L'envoi de tout courrier d'importance notable (recommandés, lettres aux URSSAF...) sera noté sur le cahier de courrier.



### Archivage et délais de conservation des documents

Le CE doit organiser méticuleusement le classement des documents et le référencement des différentes pièces comptables. Une classification annuelle est obligatoire.

Le comité devra procéder à l'archivage et à la conservation des comptes annuels et des pièces justificatives qui s'y rapportent pendant 10 ans.

### Sauvegarde des informations comptables

Il conviendra également de conserver une sauvegarde annuelle de la comptabilité ainsi qu'une trace papier des éditions comptables définitives : balance, grands livres, journal-général, journaux.

Dans la mesure du possible, les éléments d'archives et de sauvegardes devront être stockés dans un endroit protégé afin de permettre leur récupération en cas d'accident (incendie, etc.).

Il est conseillé d'effectuer deux sauvegardes régulières et de les stocker dans deux endroits différents.

## CONCLUSION

Les nouvelles obligations financières fixées aux CE amènent à revisiter l'ensemble de leur organisation administrative et comptable. Ce travail jouera un rôle central dans la fiabilisation des comptes présentés en bout de chaîne par le CE. Il devra être mené avec rigueur et pourra s'appuyer sur les conseils de votre expert-comptable. Cette démarche globale nécessite l'implication non seulement du trésorier mais également du secrétaire et de l'ensemble des membres du CE. Enfin, l'employeur, de par son rôle de président de cette institution représentative du personnel, aura également la responsabilité de veiller à la bonne mise en application des nouvelles obligations légales.

---

Karim BANGOURA  
Xavier HUAULT-DUPUY



## LES NOUVELLES OBLIGATIONS COMPTABLES DES COMITES D'ENTREPRISE

La loi n°2014-288 du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale comporte, dans son article 32, des dispositions qui soumettent les comités d'entreprise à de nouvelles obligations afin de garantir leur transparence financière.

Cette loi est intégrée dans le code du travail, majoritairement à partir de l'article L2325-45. Elle concerne les comités d'entreprise (CE) mais également les comités d'établissement, les comités centraux d'entreprise (CCE), les délégations uniques du personnel (DUP), et les comités interentreprises (CIE).

Enfin, le gouvernement devait préciser d'ici peu par décrets : le référentiel comptable défini par l'Autorité des Normes Comptables, les seuils des nouvelles obligations comptables, le contenu de la convention de transfert de gestion, l'encadrement de la procédure d'alerte, les délais d'approbation des comptes....

### LES NOUVELLES REGLES DE GOUVERNANCE

**En majorité, ces nouvelles règles s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ainsi, au cours de l'exercice 2015, chaque comité d'entreprise devra avoir :**

- ▶ adopté son règlement intérieur comprenant les modalités d'arrêté des comptes et d'établissement du rapport d'activité, la composition et le fonctionnement de la commission des marchés pour les plus gros,
- ▶ désigné son trésorier,
- ▶ formalisé les conventions avec les CCE en cas de reversements de subventions,
- ▶ désigné un expert-comptable pour les CE dits « moyens ».

#### Le règlement intérieur

Selon l'article L2325-2 du code du travail, le comité d'entreprise détermine, dans un règlement intérieur, les modalités de son fonctionnement et celles de ses rapports avec les salariés de l'entreprise, pour l'exercice des missions qui lui sont conférées par le présent titre.

Le règlement intérieur peut contenir des dispositions relatives à l'organisation du bureau, aux invitations aux séances, aux modalités des votes au sein du comité, à la composition et fonctionnement des commissions, etc... Son contenu est renforcé par l'obligation d'y faire figurer certaines modalités de gouvernance comme l'organe ou les élus qui arrêtent les comptes du comité, les modalités sur le rapport d'activité (définition et collecte des informations nécessaires à son élaboration), les modalités de désignation des membres de la commission des marchés et son fonctionnement. Il pourra aussi définir le rôle spécifique du trésorier, mandat dont la désignation est désormais rendue obligatoire par la loi (le décret précisera s'il est choisi parmi les membres titulaires).

Ce règlement, préparé en commun par les membres du comité et adopté par un vote à la majorité des membres titulaires, est distinct de celui de l'entreprise. Il peut être modifié de la même manière à tout moment dans le respect des procédures que le règlement intérieur est lui-même susceptible de mettre en place.

#### La procédure de droit d'alerte

Alors que cette notion de procédure d'alerte n'existait pas dans la loi de 2008 relative à la transparence financière des organisations syndicales professionnelles pour celles relevant des seules dispositions du Code du travail, l'article L2325-55 de la loi de mars 2014 précise bien que « lorsque le commissaire aux comptes du comité d'entreprise relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation du comité d'entreprise, il en informe le secrétaire et le président du comité d'entreprise, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat. »

Ainsi, pour les comités d'entreprise soumis à la certification de leurs comptes, les commissaires aux comptes pourraient être amenés, comme pour les associations ou les entreprises, à déclencher une procédure d'alerte. Cette procédure est adaptée dans son déroulement au fonctionnement des comités d'entreprise. Le commissaire aux comptes interpelle alors successivement, à défaut de réponse, ou si

cette réponse ne lui permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation du comité d'entreprise, selon des délais qui restent à préciser par décret, le secrétaire du comité d'entreprise, l'employeur, le président du tribunal de grande instance compétent et les membres du comité d'entreprise.

## L'ETABLISSEMENT DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDES

Les obligations comptables des comités d'entreprise étaient jusqu'ici très limitées. Les comités d'entreprise n'avaient pas d'autre obligation que celle, prévue par le Code du travail, de faire un compte-rendu détaillé de leur gestion financière. Il n'y avait pas de plan comptable adapté et les comités n'étaient pas légalement obligés de tenir une comptabilité ni de publier des « comptes annuels » selon un format défini. La nouvelle loi de mars 2014 constitue donc un changement important. Et tous les comités d'entreprise sont concernés, même si leurs obligations sont adaptées en fonction de leur taille.

### La mise en place d'un plan comptable adapté au CE

L'Autorité des Normes Comptables (ANC) n'a pas encore arrêté sa position officiellement et le décret sur la transparence financière des CE n'a toujours pas été publié. Le choix se fera entre deux solutions : soit la référence est le plan comptable général (celui des entreprises) adapté à la situation des CE, soit on prend le plan comptable des associations et on l'adapte également. De notre point de vue, dans la mesure où le plan comptable des associations est déjà lui-même une adaptation du plan comptable général, nous pensons qu'il serait plus simple de repartir sur la base du plan comptable général pour l'adapter aux spécificités des comités d'entreprise. Mais le débat n'est pas tranché à l'heure actuelle.

Le règlement de l'ANC doit définir le règlement comptable pour l'élaboration des comptes annuels des comités d'entreprise et adapter les prescriptions comptables en fonction des différentes catégories de CE.

### Des obligations d'établissement et contrôle des comptes adaptées à la taille des CE

La loi prévoit des règles différentes selon la taille des comités d'entreprise (ou d'établissement, ou CCE, ou CIE). Mais quelles que soient les obligations, le suivi comptable doit permettre de respecter la dualité des budgets et de distinguer dans deux comptes de résultats séparés le budget de fonctionnement et la contribution des activités sociales et culturelles, ainsi que le suivi de réserves distinctes.

**Le régime de comptabilité ultra-simplifiée** pour les CE dont les ressources, hors participations des salariés, sont inférieures à 153 000 €. Ils doivent enregistrer chronologiquement dans un livre leurs dépenses et leurs recettes, et établir une fois par an un état de synthèse comportant des informations complémentaires sur leur patrimoine et leurs engagements en cours.

**Une comptabilité et une présentation simplifiée** pour les CE dont les ressources, hors participations des salariés, sont supérieures à 153 000 €<sup>1</sup> et qui ne remplissent pas au moins deux des trois critères fixés pour les associations (50 salariés du CE en ETP, 1,55 millions d'€ de bilan et 3,1 millions d'€ de ressources totales<sup>1</sup>). Ces comités peuvent adopter une présentation simplifiée de leurs comptes, et n'enregistrer leurs créances et leurs dettes qu'à la clôture de l'exercice. Les CE de cette taille ont l'obligation de confier une mission de présentation des comptes annuels à un expert-comptable. Le coût de cette mission est pris en charge par le comité sur sa subvention de fonctionnement.

**Une comptabilité et une présentation des comptes de droit commun** pour les comités dépassant deux des trois critères (nombre de salariés, ressources annuelles et total du bilan) des seuils mentionnés plus haut. Le comité sera également tenu de nommer au moins un commissaire aux comptes et un suppléant, distincts de ceux de l'entreprise.

### La notion de ressources dans le calcul des seuils doit être précisée par décret

Les ressources prises en compte pour le calcul des seuils fixés sont :

- ▶ la subvention de fonctionnement (L.2325-43 du code du travail),
- ▶ la contribution de l'employeur au financement des activités sociales et culturelles, les recettes afférentes à ces activités, visées à l'article R.2323-34 du code du travail,
- ▶ déduction faite des sommes que le comité reverse à un CCE ou à un CIE en vertu d'une convention de transfert de gestion.

<sup>1</sup> Seuils à valider par décrets en attente

Pour l'appréciation des ressources au regard du seuil de 153 000 euros<sup>1</sup>, déduction est faite des contributions des salariés et des recettes de manifestations organisées par le CE :

- ▶ Les cotisations (contributions) facultatives des salariés de l'entreprise dont le comité d'entreprise fixe éventuellement les conditions de perception et les effets (article R 2323-34 4° alinéa) ;
- ▶ Les recettes procurées par les manifestations organisées par le comité (article R 2323-34 7° alinéa).

Enfin les avantages non monétaires (mise à disposition gratuite de personnel, de locaux,...) sont exclus du calcul des seuils.

#### La consolidation des comptes

Certains CE contrôlent, pour la gestion des ASC., une ou plusieurs entités comme des associations ou des SCI. Pour satisfaire l'objectif de transparence, la loi prévoit l'obligation d'établir des comptes consolidés pour ces CE, si **l'ensemble consolidé dépasse deux des trois seuils** : 50 salariés en ETP, 1,55 millions d'euros de bilan et 3,1 millions d'euros de ressources<sup>1</sup>.

La notion de contrôle s'apprécie conformément aux principes figurant dans le code de commerce (au sens de l'article L233-16).

Le comité d'entreprise tenu d'établir des comptes consolidés nomme deux commissaires aux comptes en application de l'article L. 823-2 du code de commerce. Le coût de la certification des comptes est pris en charge par le comité d'entreprise sur sa subvention de fonctionnement.

#### Le rapport de gestion

Les comités d'entreprise seront désormais tenus de présenter un rapport de gestion annuel, comportant « des informations qualitatives sur l'activité et la gestion financière du comité, de nature à éclairer l'analyse des comptes par les membres élus et les salariés ». La loi prévoit également que « lorsque le comité d'entreprise établit des comptes consolidés, le rapport porte sur l'ensemble constitué par le comité d'entreprise et les entités qu'il contrôle ».

Pour rappel, le comité devra définir dans son règlement intérieur les modalités de collecte des informations nécessaires à l'élaboration de ce rapport d'activité.

Le décret à paraître dressera la liste des rubriques d'information du rapport d'activité que les CE devront établir à la fin de chaque exercice :

- ▶ Organisation du comité (nombre de sièges, nombre d'élus, effectif des salariés du comité, nombre et nature de ses commissions, organigramme des services du comité) ;
- ▶ Utilisation de la subvention de fonctionnement (honoraires des experts rémunérés par le CE, rémunération de salariés du comité, frais de déplacement, de documentation, dépenses de formation économique des élus, dépenses de communication avec les salariés de l'entreprise, sommes versées au CCE, autres frais de fonctionnement) ;
- ▶ Activités sociales et culturelles (descriptif et lieu de réalisation de ces activités, distinguant selon que le CE les gère directement, qu'il participe à leur gestion ou qu'il l'a déléguée, montant délégué, prestataire auquel il a été fait appel, éléments d'analyse des écarts entre budget prévisionnel et budget réalisé, données afférentes aux prestations proposées et à leurs bénéficiaires) ;
- ▶ Description et évaluation du patrimoine ;
- ▶ Engagements en cours et transactions significatives.

Pour les CE dont les ressources sont les plus modestes (ressources inférieures à 153 000 €<sup>1</sup>), le rapport comprendra les informations sur l'organisation du comité, sur l'utilisation de la subvention de fonctionnement et les données afférentes aux prestations proposées et à leurs bénéficiaires, les informations relatives aux transactions significatives de l'exercice, et les états de synthèse simplifiés, définis par l'Autorité des Normes Comptables, relatifs aux ressources et dépenses, au patrimoine et aux engagements du comité.

#### Le rapport sur les conventions

L'article L 2325-51 évoque également un autre rapport, présenté par le trésorier ou le cas échéant le commissaire aux comptes s'il y en a un, lors de la séance plénière d'approbation des comptes. Il s'agit d'un rapport sur les conventions passées, directement, indirectement ou par personne interposée, entre le comité d'entreprise et l'un de ses membres.

### Séance plénière et délai d'approbation des comptes

Le délai d'approbation des comptes, à fixer par le décret, devrait être de six mois après la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, une fois les comptes arrêtés selon des modalités définies par le règlement intérieur, la loi précise bien dans son article L2325-49 que la séance plénière d'approbation des comptes ne devra porter que sur ce seul sujet et faire l'objet d'un procès-verbal spécifique.

### La publicité des comptes

Les comptes et « le rapport de gestion » devront être portés à la connaissance exclusive des salariés de l'entreprise.

Cette publicité doit se faire par tous moyens (affichage sur les panneaux d'information dévolue au CE, intranet de l'entreprise), le CE devra définir dans son règlement intérieur le mode de communication vers les salariés.

Dès le premier euro, cette publicité doit être accompagnée d'une information qualitative et compréhensible aux salariés.

## CONCLUSION

La mise en place de la loi et des règles comptables s'accompagnera nécessairement pour les comités d'entreprise d'une mise à niveau du contrôle interne et de la détermination ou la révision des règles de gouvernance, à travers notamment les pouvoirs et obligations du bureau, le rôle du secrétaire, du trésorier et de ses adjoints, le rôle des permanents, les pouvoirs et les obligations des commissions et de leurs présidents. Elle permettra la rédaction des procédures et la formalisation des circuits d'information. Même si les décrets sont toujours en attente, ces travaux peuvent déjà être mis en place, afin d'aborder la présentation des différents rapports en toute sérénité.

---

Karim BANGOURA  
Delphine LUBRANI



## LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE : UN ENJEU DÉCISIF POUR LA CERTIFICATION

L'article 32 de la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 portant sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale (journal officiel du 6 mars 2014) introduit en matière de transparence financière de nouvelles obligations pour les comités d'entreprise. Selon le projet de décret, les comités d'entreprise de taille importante (dépassant deux des trois critères suivants : 50 salariés, 1,55 millions d'euros de total bilan et 3,1 millions de ressources) seront soumis, pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, à une démarche de certification de leurs comptes impliquant la désignation d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant (appelé à le remplacer le cas échéant). Les comités d'entreprise tenus d'établir des comptes consolidés devront quant à eux nommer deux commissaires aux comptes titulaires et deux suppléants.

Concrètement, ces nouvelles obligations se traduisent par la nécessaire mise en place d'un cadre sécurisé qui permet d'obtenir *une assurance raisonnable* sur la qualité de l'information financière produite. Ce cadre couramment dénommé dispositif de contrôle interne recense, pour chaque processus opérationnel, les procédures instaurées pour maîtriser les risques rencontrés dans la conduite des activités du CE.

En parallèle, la certification délivrée par le commissaire aux comptes implique d'apprécier la qualité de ce cadre sécurisé. Les points de vulnérabilité recensés contribuent ainsi à l'amélioration continue du dispositif et par voie de conséquence à la création de valeur.

### DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE : UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS DANS LA CONNAISSANCE ET LA MAÎTRISE DES RISQUES AU SERVICE DES ÉLUS ET DES BÉNÉFICIAIRES

Contraignante en apparence, la certification des comptes des comités d'entreprise est l'occasion d'initier une démarche globale qui amène à agir, sans volonté d'exhaustivité, sur les règles de gouvernance,

l'organisation et le suivi des activités, les procédures appliquées et la fiabilité des systèmes d'information. Ces différents éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne sont indispensables et préalables à toute démarche de certification. En effet, l'opinion de l'auditeur découlera notamment de son *appréciation sur la qualité de ce dispositif*.

Si tous les CE de taille importante disposent de modes opératoires, de règles administratives et comptables pour mener et suivre leurs actions, un important travail demeure à réaliser, de manière fréquente, pour parvenir au standard imposé par l'exercice de la certification. La diversité des sujets à appréhender et le nombre d'acteurs à sensibiliser impliquent d'adopter les lignes directrices de tout management de projet : implication des élus, désignation d'un référent, sensibilisation des parties prenantes, planification des actions à entreprendre et communication interne.

Dans ce contexte, l'expérience démontre que les élus perçoivent aisément la nécessité de s'assurer de la bonne application des référentiels de tenue et de présentation des comptes annuels. *Notons que ce diagnostic est d'autant plus rassurant qu'il s'appuie, de manière générale, sur un cadre comptable peut-être imparfait mais formalisé au sein des CE*. A cette occasion, certaines opérations ou schémas comptables historiques nécessiteront des corrections qui seront portées au bilan d'ouverture. Si ce travail est indispensable, ce dernier doit être enrichi d'une évaluation du dispositif de maîtrise des risques comptables et financiers (ou dispositif de contrôle interne) développé au sein du CE et garant de la qualité de l'information comptable et financière. A l'instar de nombreuses PME, il est fréquent de constater que ces dispositifs peuvent se révéler perfectibles dans leur conceptualisation et/ou formalisation, ce qui tend à faire de ce sujet un des enjeux majeurs de la certification.

#### Mais qu'entend-on par dispositif de contrôle interne ?

Pour l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI), le contrôle interne est présenté comme « un dispositif de l'entité, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité et qui comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de l'entité :

- ▶ qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources
- ▶ et qui doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer : la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur, l'application des instructions et des orientations fixées par la gouvernance, le bon fonctionnement des processus internes de l'entité et la fiabilité des informations financières ».

Cette définition nous rappelle le rôle essentiel de ce dispositif qui contribue à garantir l'exhaustivité et la réalité des enregistrements comptables, la sauvegarde des actifs, la permanence des méthodes, le respect des décisions de la gouvernance et la conformité des comptes annuels aux textes en vigueur.

**Concrètement, quels sont les éléments qu'un dispositif de contrôle interne s'attache à recenser et analyser ?**

Nous vous présentons un début de réponse qui devra naturellement être enrichi des spécificités inhérentes à tout CE.

#### A/ Gouvernance : importance du règlement intérieur

- ▶ Fonctionnement des organes de direction du comité d'entreprise : composition du bureau, désignation des membres, règles de fonctionnement, règles de révocation, rôle et attributions des membres (notamment du secrétaire et trésorier) mais surtout des présidents des différentes commissions ;
- ▶ Règles de délégation et d'habilitation en veillant à la séparation des fonctions au sein du CE ;
- ▶ Modalités d'approbation des conventions réglementées ;
- ▶ Formalisation des transferts financiers entre le CE et un CCE, une association... ;
- ▶ Règles d'arrêté et d'approbation des comptes ;
- ▶ Respect des minoritaires.

#### B/ Cadre préparatoire à la publication d'informations comptables et financières

- ▶ Périmètre et parties liées ;
- ▶ Processus d'établissement et d'arrêté des comptes annuels ;
- ▶ Processus d'élaboration et de contrôle budgétaire ;
- ▶ Respect de la dualité des budgets (AEP et ASC), clés de répartition des charges communes ;
- ▶ Recensement des avantages et contributions volontaires ;
- ▶ Archivage des données comptables (pour mémoire : 10 ans).

#### C/ Organisation et pilotage du système d'information

- ▶ Descriptif des applicatifs et interfaces existants ;
- ▶ Processus de sécurité - Gestion des habilitations, des droits d'accès, séparation des fonctions ;
- ▶ Processus de contrôle des données générées par le système d'information.

#### D/ Procédures applicables aux processus clés

- ▶ Processus relatif aux Activités Economiques et Professionnelles (AEP)
  - > Subvention dite du 0.2 % versée par l'entreprise - Assiette, taux, périodicité, contrôle ;
  - > Reversements éventuels à un CCE, ou Comité inter-entreprises - Assiette, taux, périodicité, contreparties octroyées et formalisation des accords.
- ▶ Processus relatif aux Activités Sociales et Culturelles (ASC)
  - > Contribution versée par l'entreprise - Assiette, taux, périodicité, contrôle ;
  - > Bénéficiaires, gestion des inscriptions, gestion des priorités, respect de la non-discrimination, modalités d'annulation, etc ;
  - > Participations des salariés - règles applicables, modalités de versement ;
  - > Autres subventions - projets financés et modalités de versement ;
  - > Gestion des prestations servies - Respect des limites définies par l'URSSAF
  - > Gestion des prêts et secours ;
  - > Reversements éventuels à un CCE, un Comité inter-entreprises, une association - Assiette, taux, périodicité, contreparties octroyées et formalisation des accords.
- ▶ Processus de la fonction Achats
  - > Commission des marchés (composition, fonctionnement, périodicité), limites d'engagement, supervision du dispositif
- ▶ Investissements et gestion des immobilisations
  - > Suivi des immobilisations, problématique des centres de vacances et des inventaires, réflexion sur une revalorisation au bilan d'ouverture, etc.
- ▶ Trésorerie et financement
  - > Habilitation, limites de délégation, politique de placements, comité financier, etc.

- ▶ Social RH et gestion de la paie
  - > Définition des tâches, recrutement, politique de formation, politique de rémunération, respect de la législation sociale, etc.
- ▶ Protection juridique - Assurance

Sur le plan pratique, il est impératif dans un premier temps, de recenser les risques liés aux activités et à l'organisation et dresser un état des lieux des règles et pratiques existantes. Dans un deuxième temps, à partir du socle présent, les processus et les procédures sont enrichis, décrits et formalisés en veillant à apporter une réponse aux risques significatifs (définis à partir de la probabilité de survenance et l'incidence).

A cette occasion, l'intervention d'un expert-comptable peut s'avérer indispensable pour accompagner les élus dans ces travaux et réaliser un audit à blanc afin de préparer au mieux le CE à la certification des comptes.

## DISPOSITIF DE CONTRÔLE EXTERNE : UNE MISSION LÉGALE CONFIEE À UN (OU PLUSIEURS) COMMISSAIRE(S) AUX COMPTES CONTRIBUTANT À LA PERFORMANCE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Dans le cadre de sa mission légale, le commissaire aux comptes formule une opinion sur les comptes annuels et, le cas échéant, une opinion sur les comptes consolidés. A l'issue de ses diligences, ce dernier émet une expression qui peut prendre les formes suivantes :

- ▶ une certification sans réserves,
- ▶ une certification assortie de réserves,
- ▶ un refus de certification des comptes,
- ▶ ou constater le cas échéant l'impossibilité de certifier.

La formulation de son opinion nécessite qu'il obtienne selon les textes en vigueur « l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives ». Notons que ses contrôles sont faits « par sondages, en fonction de son évaluation des systèmes comptables et du dispositif de contrôle interne de l'entité ».

Ainsi, une part importante des diligences du commissaire aux comptes va consister à apprécier le cadre sécurisé défini par les élus et appliqué par les équipes du CE. Il est probable qu'à l'issue de ces travaux, plusieurs axes de progrès soient identifiés et assortis de préconisations. En cela, l'auditeur externe par ses capacités à sensibiliser les équipes internes aux risques encourus et à apporter des recommandations formulées de façon positive participe, de manière indirecte, au renforcement du dispositif de maîtrise des risques et par voie de conséquence à la création de valeur au sein du CE.

**La nomination du commissaire aux comptes relève de l'instance devant laquelle il rend compte de ses travaux (au cas d'espèce, le comité réunit en réunion plénière). La durée de son mandat est régie par le code de commerce et porte sur six exercices. Lors de la nomination, il est utile de rappeler les règles spécifiques en matière d'incompatibilités à savoir :**

- ▶ que le commissaire aux comptes ainsi que l'expert-comptable de l'entreprise (ou d'une entité entrant dans le périmètre de consolidation) ne peuvent prétendre devenir commissaire aux comptes du CE,
- ▶ qu'il en va de même pour le cabinet d'expertise-comptable qui assure, pour le compte du comité d'entreprise, la réalisation des missions définies par le code du travail.

**Au-delà de sa mission de contrôle des comptes, le commissaire aux comptes doit satisfaire, à des obligations de vérifications spécifiques et, le cas échéant, d'informations spécifiques. Ces obligations sont strictement délimitées par des dispositions légales et impliquent de :**

- ▶ vérifier le contenu du rapport prévu à l'article L2325-50 du code du travail
- ▶ Ce rapport doit comporter « des informations qualitatives sur ses activités et sur sa gestion financière, de nature à éclairer l'analyse des comptes par les membres élus du comité et les salariés de l'entreprise ».



- ▶ présenter un rapport sur les conventions (L 2325-50-1 du code du travail)
- ▶ Il s'agit des conventions passées directement, indirectement ou par personne interposée, entre le comité d'entreprise et l'un de ses membres ; à défaut de commissaire aux comptes, cette obligation incombe au trésorier du CE,
- ▶ contribuer à la prévention des difficultés éventuelles du CE qu'il audite en exerçant son droit d'alerte (L 2325-54 du code du travail),
- ▶ révéler au Procureur de la République des faits délictueux dont il a eu connaissance (code de commerce) et de mettre en œuvre les dispositions relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (L 823-12 du code de commerce).

Dans le cadre de sa mission, le commissaire aux comptes devra par ailleurs s'assurer de la mise en place de la commission des marchés tel que définie aux articles L2325-34-1 et suivants du code du travail. Pour mémoire, cette obligation est imposée aux seuls comités d'entreprise qui sont soumis à la certification des comptes.

Dans un souci de transparence financière, en lien avec les risques encourus sur la fonction Achats, le législateur a souhaité la création d'une commission des marchés avec pour ambition de rationaliser les procédures d'achats.

**Cette obligation n'est-elle l'occasion d'aller plus loin en menant une réflexion plus globale ?**

**Citons, parmi les pistes de réflexion possibles :**

- ▶ la professionnalisation de la fonction (ne pas oublier qu'être acheteur, c'est un métier),
- ▶ la réduction des coûts d'achat (une des finalités de la création de la commission des marchés),
- ▶ la définition des indicateurs de suivi (et le système d'information) en capacité d'appréhender les travaux réalisés par la commission des marchés. *Nous rappelons que les membres de ladite commission auront l'obligation de produire - tous les ans - un rapport d'information relatant les actions réalisées sur l'exercice écoulé.*

Le seuil des achats concernés par cette nouvelle procédure doit être fixé prochainement par décret (30 000 €). Notons par ailleurs que les modalités propres au fonctionnement de cette commission sont à mentionner dans le règlement intérieur.

## CONCLUSION

La loi du 5 mars 2014 sur la transparence financière des comités d'entreprise peut sembler lourde et contraignante, mais elle est là pour protéger les élus, les salariés et les tiers. C'est une loi qui organise un cadre réglementaire mais qui laisse, dans le respect de ce cadre, une grande liberté d'organisation pour chaque comité d'entreprise à travers le règlement intérieur, qui va organiser le dispositif de contrôle interne et qui pourra évoluer à chaque mandature. Mais une fois ce cadre défini et respecté par les élus de CE, l'efficacité de la transparence financière sera établie et le commissaire aux comptes certifiera sans réserve les comptes du comité d'entreprise.

---

Cyrille BAUD  
Henri RABOURDIN

## LA LETTRE DE MISSION

Les comités d'entreprises, relevant de l'article L2325-45 du code du travail, seront soumis aux obligations comptables de l'article L123-12 du code de commerce (ressources excédant 153.000€) et ils devront recourir à un expert-comptable pour la présentation de leurs comptes.

Cette mission de présentation des comptes annuels est une des missions que les experts-comptables peuvent proposer à leurs clients. Elle doit faire l'objet d'une « **lettre de mission** ».

Le terme « lettre de mission » est l'appellation définie par les normes professionnelles pour désigner le contrat qui lie le professionnel de l'expertise comptable et son client, le comité d'entreprise.

La lettre de mission fixe les obligations réciproques de chacune des parties, afin d'organiser le plus efficacement possible la relation contractuelle et la mission qui en découle.

C'est ce document qui servira de référence en cas d'un éventuel contentieux, pour rechercher les responsabilités respectives. Ainsi, en précisant très clairement le périmètre, le contenu et les limites de la mission ainsi que les obligations respectives du professionnel de l'expertise comptable et du comité d'entreprise, la lettre de mission contribue également à limiter les situations litigieuses.

“ La lettre de mission fixe les obligations réciproques de chacune des parties, afin d'organiser le plus efficacement possible la relation contractuelle et la mission qui en découle. ”

## CONTENU

Cette lettre de mission doit comprendre un certain nombre d'éléments, et en particulier ceux qui suivent :

- ▶ la présentation des parties,
- ▶ l'objet du contrat : qualification et description de la mission,
- ▶ la référence aux normes comptables applicables,
- ▶ les obligations et responsabilités de chaque partie,

- ▶ les délais et les modalités d'exécution,
- ▶ les conditions financières,
- ▶ la période de référence comptable sur laquelle portera la mission.

### La présentation des parties

Cela implique que le professionnel ait pris connaissance non seulement des activités mises en place par le comité d'entreprise, mais encore de son organisation et des moyens dont celui-ci dispose pour répondre à ses obligations, notamment en matière comptable et de contrôle interne.

La mission proposée doit être adaptée aux particularités du comité d'entreprise, ainsi qu'à ses besoins spécifiques. Le professionnel de l'expertise comptable devra déterminer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser sa mission dans le respect des normes professionnelles en vigueur.

**Ainsi au préalable, le professionnel de l'expertise comptable s'enquerra, notamment :**

- ▶ du montant des ressources perçues de l'employeur au titre :
  - > des attributions économiques et professionnelles (AEP), soit 0.2 % de la masse salariale brute (MSB),
  - > de la contribution aux activités sociales et culturelles (ASC),
- ▶ du niveau de ressources atteint : il vérifiera, en particulier, le dépassement ou non du seuil de 153 000 € et déterminera ainsi les dispositions légales applicables,
- ▶ du nombre de bénéficiaires (salariés ouvrant droit aux prestations),
- ▶ de la nature des prestations offertes,
- ▶ des moyens humains et matériels utilisés par le comité d'entreprise pour sa gestion, afin de mesurer si son organisation est adaptée à sa taille et à ses activités.

Dans le cadre de sa mission de présentation de comptes, le professionnel de l'expertise comptable doit acquérir une connaissance globale de l'entité.

### Les objectifs de cette étape sont :

- ▶ de valider la faisabilité de la mission en interne, en termes de compétences et de ressources et de vérifier le respect des règles d'indépendance du professionnel de l'expertise comptable par rapport au CE et à l'entreprise ou le groupe, pour éliminer la possibilité d'un éventuel conflit d'intérêts. A titre d'exemple, l'expert-comptable **peut difficilement** être celui de l'entreprise ou avoir des liens de dépendance vis-à-vis d'un élu.
- ▶ de proposer au comité d'entreprise la mission la mieux adaptée à ses besoins,
  - > soit une mission de présentation des comptes,
  - > soit de compléter la mission de présentation par une mission d'assistance comptable, sociale ou plus généralement de conseil notamment dans le domaine de l'organisation des services.

En effet, l'acceptation d'une mission de présentation est compatible avec d'autres missions, sous réserve que celles-ci ne soient pas interdites, qu'elles respectent le code de déontologie et surtout qu'elles ne se substituent pas à une fonction managériale du comité d'entreprise.

### La mission de présentation

Lorsque le professionnel de l'expertise comptable assure la mission de présentation, cela ne signifie pas qu'il prend en charge la tenue de la comptabilité. Par-contre, il met en œuvre tout un ensemble de procédures et de techniques de travail qui vont lui permettre de fonder son opinion quant à la vraisemblance et la cohérence des comptes du comité d'entreprise. Il conduit ses travaux au regard des principes comptables et des textes ou règlements spécifiques au comité d'entreprise.

### Ainsi le professionnel de l'expertise comptable va :

- ▶ apprécier si les informations financières sont en concordance avec d'autres informations issues ou non des comptes eux-mêmes. Par exemple : les données comptables sont-elles cohérentes avec celles issues des rapports d'activité des différentes commissions : nombre de bénéficiaires, montants alloués pour les prestations, etc,
- ▶ comparer non seulement pour chacune des sections AEP et ASC, les réalisations de l'année avec celles de l'année précédente, mais encore, avec les prévisions budgétaires arrêtées en début d'exercice,
- ▶ analyser et expliquer les variations significatives.

Préalablement à ces opérations, le professionnel de l'expertise comptable effectuera des contrôles par sondages sur les pièces justificatives ayant généré un enregistrement comptable, dans le respect de la dualité des budgets AES et ASC.

Il vérifiera la fiabilité des inventaires physiques établis sous la responsabilité des élus et le recensement des charges à payer et produits à recevoir. Sur la base des différentes informations reçues, il propose les écritures comptables d'inventaire ; il vérifie leur correcte comptabilisation.

Lorsque ces procédures de contrôle mettent en évidence des anomalies, le professionnel de l'expertise comptable s'efforce d'en obtenir l'explication et éventuellement la correction.

A l'issue de ces travaux, il établit un rapport qui prend la forme d'une « attestation », à laquelle sont annexés les comptes annuels.

### La référence aux normes applicables

Le référentiel comptable applicable aux comités d'entreprises sera celui qui sera prochainement publié par l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

La norme professionnelle 2 300 s'applique à la mission conclue entre le comité d'entreprise et le professionnel de l'expertise comptable.

### Les obligations et responsabilités des parties

Les conditions générales jointes à la lettre de mission détaillent les obligations respectives de chacune des parties. La répartition des tâches est précisée dans le tableau annexe, situé à la fin de ce chapitre.

### Les délais et les modalités d'exécutions

Le plan de mission et le programme de travail permettent de répondre aux questions essentielles : Qui fait quoi ? Quand ? Comment ?

Ainsi, en plus de la répartition des tâches et de leur fréquence, les informations sur les modalités de réalisation donnent à la lettre de mission une dimension organisationnelle.

### Honoraires

Afin d'éviter toute difficulté de compréhension entre le comité d'entreprise et le professionnel de l'expertise comptable, le montant des honoraires ou le principe de leur calcul (forfaitaire ou proportionnel au temps passé, avec précision du taux horaire appliqué) est indiqué dans la lettre de mission. La liberté est la règle dans la fixation des honoraires en expertise comptable.

### Durée de la mission

Elle est fixée par les parties. Il s'agit d'une durée généralement d'une année correspondant à l'exercice comptable avec un renouvellement par tacite reconduction.

La mission peut être renouvelée par tacite reconduction sous réserve que celle-ci ait été expressément prévue initialement dans la lettre de mission.

### Actualisation de la lettre de mission

L'actualisation de la lettre de mission est à distinguer de la tacite reconduction. Cette dernière implique que la mission soit reconduite selon les mêmes termes, conditions et modalités.

Si la mission change dans sa nature, son périmètre, ses modalités, ses conditions, ses honoraires, etc..., une actualisation de la lettre de mission est nécessaire, afin de prendre en compte ces modifications dans le respect du principe de maintien de la mission.

#### Cette actualisation peut prendre la forme :

- ▶ soit d'une nouvelle lettre de mission reprenant les anciennes dispositions inchangées du contrat initial et comportant les nouvelles, qui peuvent, en outre, en remplacer d'anciennes. Cette nouvelle lettre de mission annule et remplace la précédente.
- ▶ soit d'un avenant qui ne traite que des seuls éléments de changement par rapport au contrat initial. Il est donc succinct dans son contenu et rapide à rédiger. L'avenant peut renvoyer sur les conditions générales d'origine ou prévoir de nouvelles conditions, si nécessaire.

## EN PRATIQUE : TABLEAU DE RÉPARTITION DES TÂCHES

En pratique, le tableau de répartition des tâches, annexé à la lettre de mission, présente les obligations réciproques de chacune des parties.

#### Il formalise « qui fait quoi et quand ? » :

- ▶ Quoi ? grâce à la colonne « nature des obligations respectives »,
- ▶ Qui ? grâce à la colonne « répartition des travaux », décomposée en quatre colonnes : « membres de l'Ordre », « client », « autres intervenants » et « non applicable ou non retenu »,
- ▶ Quand ? grâce à la colonne « périodicité ».

Partie intégrante de la lettre de mission, ce tableau permet d'organiser efficacement la mission et les relations des cocontractants, en décrivant les obligations de chacune des parties et les limites dans les travaux. Ainsi, en plus de définir ce que le professionnel fait, il peut préciser ce qu'il ne fait pas, car non applicable, relevant de la responsabilité du client, ou encore non retenu par ce dernier.

---

Françoise BOISVERT DE PEDRO  
Claudine VERGNOLLE

NATURE DES OBLIGATIONS RESPECTIVES (liste non exhaustive - à adapter dossier par dossier)	REPARTITION DES TRAVAUX			PERIODICITE M : mois T : trimestre A : année P : ponctuelle ND : non définie
	Cabinet	Client	Autres interv.	
<b>1. MISSION DE PRESENTATION DE COMPTES</b>				
Organisation de la comptabilité				
Tenue du fichier des immobilisations et amortissements				
Stock : > inventaire physique > valorisation des stocks				
Justification des comptes des bénéficiaires (participants ou ouvrants droit)				
Justification des comptes fournisseurs				
Contrôle du respect de la séparation des budgets entre les deux sections AEP, ASC				
Contrôle du respect des règles URSSAF concernant les activités sociales et culturelles : > plafond SS par activités > etc.				
Collecte des éléments concourant aux écritures d'inventaire de fin d'exercice et enregistrement > Dépréciation d'actifs > Montant des provisions > etc.				
Contrôles par sondages de pièces justificatives Rapprochement avec les pièces justificatives externes Recoupement avec les pièces justificatives internes				
Justification des soldes et contrôles de cohérence des principaux comptes				
Examen critique des comptes annuels				
Contrôle par sondages des enregistrements comptables				
Appréciation de la régularité en la forme de la comptabilité				
Participation à l'établissement des comptes annuels (bilan, comptes de résultats et annexe comptable)				
Tenue des registres comptables				
Documents comptables (journal centralisateur (JC), journaux (J), grands livres (GL), balances (B)) : > édition > archivage				

NATURE DES OBLIGATIONS RESPECTIVES (liste non exhaustive - à adapter dossier par dossier)	REPARTITION DES TRAVAUX			PERIODICITE M : mois T : trimestre A : année P : ponctuelle ND : non définie
	Cabinet	Client	Autres interv.	
Autres travaux (1) : à détailler				
....				
<b>COMITÉS D'ENTREPRISE AYANT UNE ACTIVITÉ DE RESTAURATION</b>				
Contrôle de TVA : rapprochement comptabilité/bases déclarées (en lien avec l'intervention fiscale)				
Etablissement des déclarations de TVA (périodiques et annuelle)				
<b>2. AUTRES INTERVENTIONS</b>				
<b>Intervention en matière comptable (travaux liés à la tenue de la comptabilité)</b>				
Elaboration et mise à jour du plan comptable				
Classement des pièces comptables, numérotation et vérification				
Enregistrement de la comptabilité en : > Comptabilité de trésorerie > Ou comptabilité d'engagement - Achats - Ressources - Banques - Opérations diverses : TVA, paie et charges sociales				
Etablissement des états de rapprochements bancaires				
Caisse : > Tenue des documents préparatoires > Saisie des opérations de caisse				
<b>Interventions en matière d'organisation</b>				
Participation à la rédaction du manuel de procédures interne				
Etablissement des documents de suivi des notes de frais des élus				
<b>Interventions en matières sociale et fiscale</b>				
Etablissement des déclarations : > déclarations liées aux salaires pour les CE employeurs > déclaration des honoraires, > déclaration de l'IS sur les placements > déclaration taxe sur les salaires pour les CE employeurs > Autres taxes et impôts ...				
Autres travaux (1) : à détailler > assistance en cas de contrôle par les organismes > ...				

NATURE DES OBLIGATIONS RESPECTIVES (liste non exhaustive - à adapter dossier par dossier)	REPARTITION DES TRAVAUX			PERIODICITE M : mois T : trimestre A : année P : ponctuelle ND : non définie
	Cabinet	Client	Autres interv.	
<b>Interventions en matière sociale pour les CE employeurs</b>				
Etablissement des déclarations à l'embauche				
Etablissement des bulletins de paie				
Etablissement des déclarations aux organismes sociaux				
Etablissement de la déclaration annuelle des salaires				
Tenue des dossiers individuels salariés				
Tenue des registres : > registre unique du personnel > autres registres				
Autres travaux : à détailler > assistance en cas de contrôle par les organismes ....				+
<b>Interventions en matière de gestion</b>				
+ Assistance et préparation du Détermination des clés de répartition des charges mixtes AEP ASC rapport sur l'activité et la gestion financière+ Préparation de l'état des transactions significatives				++
+Tableau de bord : > établissement et paramétrage > analyse et commentaires				
Autres travaux (1) : à détailler situation comptable ....				
<b>Interventions complémentaires (1) : à détailler</b>				
Archivage et conservation suivant spécificités techniques				
.....				
.....				

(1) Les autres travaux et interventions complémentaires feront l'objet de lettres de mission complémentaires.

A ..... le .....

Le professionnel de l'expertise comptable/Le représentant légal

Le secrétaire du comité d'entreprise



---

Ce cahier a été réalisé par les consœurs et confrères,  
membres de la commission CE du conseil régional de l'Ordre  
des experts-comptables de Paris Ile-de-France.  
Qu'ils soient vivement remerciés pour leur dévouement et leur implication.

---



50 rue de Londres 75008 Paris  
[www.oec-paris.fr](http://www.oec-paris.fr)