



**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**

**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

**L'impact de la norme ISQC-1 sur l'acceptation, le maintien et la cessation des contrats avec les clients par les cabinets d'audit**

Promoteur : Gerrit Sarens

Mémoire recherche présenté par David Gembala

En vue de l'obtention du titre de  
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

*A mon promoteur, Mr. Sarens, qui par son cours d'auditing a suscité un vif intérêt en moi pour cette branche du management et qui m'a assisté par ses conseils précieux dans l'élaboration du présent travail ;*

*A mon maître de stage, Mr. Vertessen, qui non seulement m'a permis de découvrir cette belle profession en me donnant l'opportunité de réaliser un stage dans son équipe, mais a également été d'une aide déterminante pour le travail de par ses connaissances poussées dans le domaine ;*

*A tous les intervenants, qui ont accepté de me consacrer du temps en partageant leurs expériences sur le sujet étudié ;*

*A ma famille, ma compagne Tatiana et tous mes proches qui m'ont soutenu dans cette épreuve ;*

*Je vous adresse mes plus sincères remerciements.*

## Table des matières

|                                                                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                                                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>PARTIE THÉORIQUE.....</b>                                                                                                                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>Titre I : Le contexte d'adoption de la norme ISQC - 1.....</b>                                                                                                                                           | <b>4</b>  |
| Chapitre 1 : Introduction aux normes ISA .....                                                                                                                                                              | 5         |
| Section 1 : L'avantage d'un référentiel commun de qualité et impact pour le réviseur belge .....                                                                                                            | 5         |
| Section 2 : Modalités d'application en Belgique .....                                                                                                                                                       | 6         |
| Chapitre 2 : La norme ISQC – 1.....                                                                                                                                                                         | 7         |
| Section 1 : Champ d'application .....                                                                                                                                                                       | 7         |
| Section 2 : Objectif .....                                                                                                                                                                                  | 8         |
| Section 3 : Délais d'application .....                                                                                                                                                                      | 8         |
| Section 4 : Les composantes du système de contrôle qualité .....                                                                                                                                            | 8         |
| Section 5 : Acceptation et maintien de relations clients et de missions particulières.....                                                                                                                  | 9         |
| <b>Titre II : Principes généraux et facteurs intervenant dans la gestion de la relation client .....</b>                                                                                                    | <b>10</b> |
| Chapitre 1 : Approches relatives aux politiques d'acceptation.....                                                                                                                                          | 11        |
| Section 1. Approches mécaniste et organique .....                                                                                                                                                           | 11        |
| §1er. Approche mécaniste.....                                                                                                                                                                               | 11        |
| §2. Approche organique .....                                                                                                                                                                                | 12        |
| §3. Interaction entre les approches, analyses et discussion .....                                                                                                                                           | 12        |
| §4. Entre organisme et mécanisme : le « Case-based reasoning » .....                                                                                                                                        | 13        |
| Section 2. Approches commerciale et professionnelle.....                                                                                                                                                    | 16        |
| §1 <sup>er</sup> . Approche commerciale .....                                                                                                                                                               | 16        |
| §2. Approche professionnelle.....                                                                                                                                                                           | 16        |
| §3. Interactions entre les approches, analyses et discussion .....                                                                                                                                          | 17        |
| Section 3. Approches du client singulier et du portefeuille de clients.....                                                                                                                                 | 19        |
| §1er. Approche du client singulier.....                                                                                                                                                                     | 19        |
| §2. Approche du portefeuille de clients .....                                                                                                                                                               | 20        |
| §3. Les stratégies des sociétés d'audit sont-elles influencées par l'approche du « clients-portfolio » ? .....                                                                                              | 21        |
| §4. L'approche du portefeuille de clients est-elle complémentaire aux démarches individuelles ?... ..                                                                                                       | 24        |
| Chapitre 2 : Circonstances préalables à l'acceptation des clients : un changement fréquent d'auditeurs est-il synonyme de difficultés et engendre-t-il un risque plus élevé d'acceptation du client ? ..... | 25        |
| Section 1. Qui est à l'origine des ruptures de relations clients ? .....                                                                                                                                    | 26        |
| Section 2. La relation entre le changement fréquent d'auditeurs et le type d'opinions émises .....                                                                                                          | 27        |
| Section 3. Les principales raisons invoquées lors de la rupture d'une relation entre le client et ses auditeurs .....                                                                                       | 28        |
| Conclusions .....                                                                                                                                                                                           | 29        |
| Chapitre 3 : Evaluation et gestion des risques .....                                                                                                                                                        | 30        |
| Section 1. Définitions .....                                                                                                                                                                                | 30        |
| Section 2. Le Modèle d'acceptation des clients de Johnstone .....                                                                                                                                           | 31        |
| §1 <sup>er</sup> . Présentation du modèle .....                                                                                                                                                             | 31        |
| §2. Evaluations et interactions des risques .....                                                                                                                                                           | 32        |
| §3. Adaptations aux risques .....                                                                                                                                                                           | 32        |
| §4. Avantages et limites du modèle .....                                                                                                                                                                    | 34        |

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Section 3. Analyse approfondie des risques d'engagement .....                                                | 35        |
| §1 <sup>er</sup> . Les composantes principales du risque d'engagement et leurs poids dans l'évaluation ..... | 36        |
| §2. Autres éléments importants .....                                                                         | 38        |
| <b>Titre III : Evolution des réglementations belges en matière d'acceptation, du maintien et de la</b>       |           |
| <b>cessation des contrats clients .....</b>                                                                  | <b>39</b> |
| Remarques préliminaires .....                                                                                | 40        |
| Chapitre 1 : Recommandation sur le contrôle de qualité de travaux de révision .....                          | 41        |
| Chapitre 2 : Recommandation sur l'acceptation d'une mission par un Réviseur d'Entreprises ...                | 42        |
| Section 1 : Aspects techniques .....                                                                         | 42        |
| §1 <sup>er</sup> . Identification de la mission .....                                                        | 42        |
| §2. Identité du client potentiel .....                                                                       | 42        |
| §3. Compétence du réviseur d'entreprises .....                                                               | 43        |
| §4. Effectif du cabinet .....                                                                                | 43        |
| Section 2. Aspects déontologiques .....                                                                      | 44        |
| §1 <sup>er</sup> . L'indépendance du réviseur .....                                                          | 44        |
| §2. Conflits d'intérêts .....                                                                                | 44        |
| §3. Reprise d'un mandat détenu par un confrère .....                                                         | 45        |
| §4. Cas du client faisant appel aux services de plusieurs réviseurs .....                                    | 46        |
| §6. Honoraires .....                                                                                         | 46        |
| Chapitre 3 : Autres réglementations afférentes à la matière .....                                            | 47        |
| Section 1 : Lois .....                                                                                       | 47        |
| §1 <sup>er</sup> . Loi du 22 juillet 1953 .....                                                              | 47        |
| §2. Code des sociétés .....                                                                                  | 47        |
| §3. Loi du 11 janvier 1993 .....                                                                             | 47        |
| Section 2 : Arrêtés royaux .....                                                                             | 48        |
| §1 <sup>er</sup> . AR du 10 janvier 1994 .....                                                               | 48        |
| §2. AR du 30 janvier 2001 .....                                                                              | 48        |
| Section 3 : Normes et circulaires de l'IRE .....                                                             | 49        |
| §1 <sup>er</sup> . Normes .....                                                                              | 49        |
| §2. Circulaires .....                                                                                        | 49        |
| <b>Titre IV : Acceptation, maintien et cessation des contrats clients sous la norme ISQC – 1 .....</b>       | <b>50</b> |
| Remarques préliminaires .....                                                                                | 51        |
| Chapitre 1 : Compétences et ressources nécessaires à l'acceptation ou la poursuite de la mission             |           |
| .....                                                                                                        | 52        |
| Section 1 : Fondements .....                                                                                 | 52        |
| Section 2 : Procédures .....                                                                                 | 52        |
| Chapitre 2 : Identification et intégrité du client .....                                                     | 53        |
| Section 1 : Fondements .....                                                                                 | 53        |
| Section 2 : Procédures .....                                                                                 | 53        |
| §1 <sup>er</sup> . Identification du client .....                                                            | 53        |
| §2. Vérification de l'intégrité du client .....                                                              | 57        |
| Chapitre 3 : Acceptation et poursuite d'une relation client et d'une mission .....                           | 59        |
| Section 1 : Fondements .....                                                                                 | 59        |
| Section 2 : Procédures .....                                                                                 | 59        |
| §1 <sup>er</sup> . Acceptation d'une mission d'un nouveau client .....                                       | 59        |
| §2. Acceptation d'une mission auprès d'un client existant .....                                              | 60        |
| §3. Remise de l'offre .....                                                                                  | 60        |
| §4. Lettre de mission .....                                                                                  | 60        |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| §5. Poursuite de la mission .....                                                                         | 61        |
| §6. Remarque sur la budgétisation des heures de travail .....                                             | 61        |
| Chapitre 4 : Cessation de la mission .....                                                                | 62        |
| Chapitre 5 : Liens avec les théories relatives à l'acceptation des clients par les sociétés d'audit ..... | 63        |
| Section 1. Les approches de la norme ISQC-1 .....                                                         | 63        |
| §1 <sup>er</sup> . Une approche mécaniste .....                                                           | 63        |
| §2. Une approche professionnelle .....                                                                    | 63        |
| §3. Une approche du client singulier .....                                                                | 64        |
| Section 2. La question du changement de société d'audit .....                                             | 64        |
| Section 3. Les risques d'acceptation .....                                                                | 64        |
| <b>PARTIE PRATIQUE .....</b>                                                                              | <b>66</b> |
| Introduction .....                                                                                        | 67        |
| Chapitre unique : Synthèse et discussion sur les points analysés auprès des intervenants .....            | 69        |
| Section 1 : Le déroulement de l'adaptation aux procédures .....                                           | 69        |
| 1°) Cabinets petit et moyens .....                                                                        | 69        |
| 2°) Sole practitioner .....                                                                               | 69        |
| 3°) Grands cabinets .....                                                                                 | 70        |
| Section 2. L'impact sur les portefeuilles de clients .....                                                | 71        |
| Section 3. Le volet qui pose le plus de difficultés dans la procédure d'acceptation .....                 | 72        |
| Section 4. La question des honoraires .....                                                               | 73        |
| 1°) Cabinets petit et moyens .....                                                                        | 74        |
| 2°) Sole practitioner .....                                                                               | 74        |
| 3°) Grands cabinets .....                                                                                 | 74        |
| Section 5. Facteurs décisionnels importants .....                                                         | 75        |
| Section 6. Appréciation générale sur les apports de la norme au niveau de la gestion de la clientèle ...  | 76        |
| <b>CONCLUSIONS GENERALES .....</b>                                                                        | <b>77</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                                                                                | <b>81</b> |
| Ouvrages académiques .....                                                                                | 82        |
| Régulations .....                                                                                         | 83        |
| Interviews .....                                                                                          | 85        |
| Autres .....                                                                                              | 85        |
| <b>ANNEXES .....</b>                                                                                      | <b>87</b> |
| Annexe 1 : Checklist identification du client .....                                                       | 88        |
| Annexe 2 : Checklist appréciation de l'intégrité du client .....                                          | 91        |
| Annexe 3 : Checklist Acceptation de la mission .....                                                      | 93        |
| Considérations générales .....                                                                            | 93        |
| Considérations éthiques .....                                                                             | 95        |
| Procédure de nomination .....                                                                             | 96        |
| Exigences en matière d'anti-blanchiment .....                                                             | 96        |
| Services .....                                                                                            | 97        |
| Administration .....                                                                                      | 97        |
| Autres questions .....                                                                                    | 98        |
| Annexe 4 : Exemple de lettre de mission (conforme à l'ISA 210) .....                                      | 100       |
| Annexe 5 : Checklist Poursuite de la mission .....                                                        | 105       |
| Annexe 6 : Checklist budgétisation des heures dans un mandat de commissaire .....                         | 107       |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>Annexe 7 : Interview N°1 .....</b> | <b>113</b> |
| <b>Annexe 8 : Interview N°2 .....</b> | <b>120</b> |
| <b>Annexe 9 : Interview N°3 .....</b> | <b>127</b> |
| <b>Annexe 10 : Interview N°4.....</b> | <b>132</b> |
| <b>Annexe 11 : Interview N°5.....</b> | <b>136</b> |
| <b>Annexe 12 : Interview N°6.....</b> | <b>142</b> |
| <b>Annexe 13 : Interview N°7.....</b> | <b>148</b> |

# **INTRODUCTION**

Quelques mois après son application obligatoire pour l'ensemble des entités auditées, la norme ISQC-1 est un sujet au cœur de l'actualité et des préoccupations des professionnels de l'audit. C'est en ce moment-même que l'IRE effectue les premières revues de qualité en deux phases pour vérifier la correcte incorporation de la norme au sein des cabinets d'audit.

Bien que l'adaptation des cabinets à la norme étudiée ait constitué une étape indispensable au passage vers les ISA, son implémentation semble avoir relevé un défi plus grand que celui des standards internationaux d'audit. C'est dans cette optique que le présent mémoire a pour ambition de démontrer l'étendue réelle de l'impact de la norme sur une des six branches composant le système de contrôle qualité des cabinets : l'acceptation, le maintien et la cessation des contrats avec les clients.

Dans un premier temps, afin de faciliter la compréhension intégrale de la matière par le lecteur, le travail se consacrera à une brève présentation du contexte qui a donné naissance à la norme en question. A cet effet, nous expliquerons en quoi consistent les ISA, quels en sont les avantages et ce qu'elles impliquent, tout en présentant les aspects généraux de la norme ISQC-1.

Afin de démontrer au lecteur la multitude et la complexité des facteurs qui interviennent dans une décision d'acceptation, nous présenterons dans le deuxième titre les théories générales qui existent en matière d'acceptation et qui seront illustrées par différentes recherches menées dans le domaine.

La partie théorique du travail se poursuivra dans son troisième titre par une analyse complète de l'évolution des régulations belges applicables en matière de gestion de la clientèle. Le procédé a pour objectif de donner un point de recul au lecteur afin qu'il comprenne la tendance selon laquelle se sont établies ces mesures au cours de ces dernières années et d'avoir une vision générale sur l'ensemble de la régulation qui existait avant l'entrée en vigueur de la norme. Le dernier titre sera consacré aux apports de la norme à travers une étude détaillée du contenu des outils qui ont été spécifiquement conçus par les institutions belges à la suite de son adoption.

Enfin, pour tenter de répondre de manière claire à la question posée par le travail, une étude sous forme d'interviews a été menée dans plusieurs cabinets de tailles différentes pour ressortir les avantages et les problématiques liés à l'adaptation de la norme. Les conclusions de cette étude ont été synthétisées et discutées dans la partie pratique.

## **PARTIE THÉORIQUE**

## **Titre I : Le contexte d'adoption de la norme ISQC - 1**

## **Chapitre 1 : Introduction aux normes ISA**

Les ISA, de « International Standards on Auditing » sont les normes internationales d'audit adoptées par le « International Auditing and Assurance Standards Board » (IAASB) afin de servir de référentiel aux organismes nationaux pour améliorer la qualité du travail des organes d'audit. Leur utilisation au sein de l'Union Européenne a été fortement encouragée notamment à travers l'adoption de la directive européenne 2006/43/EC qui a poussé les pays membres de l'UE à s'outiller d'un référentiel de qualité pour les auditeurs.

### **Section 1 : L'avantage d'un référentiel commun de qualité et impact pour le réviseur belge**

Dans le contexte actuel d'une économie mondiale, il existe une tendance croissante à uniformiser les référentiels liés à l'évaluation des entités économiques. En ce sens, nous pourrions dire que les normes ISA connaissent une progression similaire aux normes comptables IAS. L'intérêt, dans le cadre du commerce international, est de permettre aux agents concernés de pouvoir s'appuyer dans leurs activités sur des états financiers contrôlés par des processus de qualité qui leur confèrent une crédibilité réciproque.

En Belgique, les normes de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises de Belgique se basent depuis un certain temps déjà sur le référentiel de l'IAASB. Pour cette raison, le réviseur belge s'est vu quelque peu réconforté de ne pas avoir été soumis à des variations drastiques dans ses habitudes professionnelles.

Cependant, les normes ISA ont fait l'objet d'améliorations au cours de ces dernières années par opposition au cadre normatif belge qui est resté relativement inchangé. C'est ainsi que la majeure partie de l'adaptation requise pour l'auditeur belge a consisté entre autres à systématiser :

- les applications des modèles d'évaluation des risques ;
- les procédures d'analyse du contrôle interne ;
- les procédures relatives à l'identification des risques d'anomalies liées à la fraude ;

- la documentation des travaux ;
- l'examen des opérations diverses.

## **Section 2 : Modalités d'application en Belgique**

En règle générale, les normes ISA ne sont pas d'application directe et nécessitent, au même titre qu'une directive européenne, d'être transposées aux règles nationales pour pouvoir être appliquées dans le pays concerné. Il existe des exceptions comme dans le cas des Pays-Bas qui ont immédiatement adopté les normes ISA en y apportant de manière claire un nombre limité de modifications. Nous pouvons également citer le cas du Grand-Duché du Luxembourg qui lui s'est contenté de procéder à une adoption pure et simple.

La Belgique cependant fait partie de la majorité des cas dans lesquels une transposition a été effectué et ce, sans l'identification de différences notables. C'est dans ce contexte que le 1<sup>er</sup> avril 2010, le Ministre de l'économie a rendu un avis par lequel il approuvait la norme relative à l'application des normes ISA en Belgique. Ce même avis avait également pour objet de confier la mission au Conseil de l'IRE d'adopter une norme complémentaire aux normes ISA applicables en Belgique et dont l'objet est principalement de permettre au commissaire ou au réviseur d'entreprises l'établissement de rapports en conformité avec les normes ISA et les articles 144 et 148 du Code des sociétés.

Conformément au planning établi par le ministre de l'économie, l'Institut des Réviseurs d'Entreprise et le Conseil Supérieur des Professions Economiques, le passage aux ISA, à travers l'application des normes adoptées par l'IRE, s'est opéré à la fin de 2012 (comptes clôturés à partir du 15 décembre 2012) en ce qui concerne les sociétés cotées, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance (considérés dans leur ensemble comme des organes d'intérêt public). L'espace de ce délai est de deux ans en ce qui concerne toutes les autres entités qui sont auditées conformément aux normes ISA pour tous les comptes clôturés à partir du 15 décembre 2014.

## Chapitre 2 : La norme ISQC – 1

La norme ISQC – 1, de l'anglais « International Standard on Quality Control » a également été adoptée par l'IAASB le 15 décembre 2009 afin de compléter les normes internationales d'audit et plus particulièrement l'ISA 220 relative au contrôle qualité d'un audit d'états financiers. Le respect par les cabinets de la norme ISA 220 sous-entend un respect de la norme ISQC – 1 ou d'exigences nationales tout aussi contraignantes. La conséquence en est donc que l'adaptation des cabinets à cette norme est une condition *sine qua non* à l'adaptation aux ISA. Nous ne manquerons pas également de préciser que cette norme doit être lue à la lumière d'ISA 200 relative aux « Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les Normes Internationales d'Audit ».

### Section 1 : Champ d'application

La présente norme a vocation à s'appliquer à tous les cabinets de professionnels comptables. Le domaine d'activités visées comprend les missions d'audit et d'examen limité ainsi que les autres missions d'assurance et de services connexes. Le terme « cabinets » doit être interprété au sens de « réviseurs d'entreprises », tant le réviseur personne physique que le cabinet de révision conformément à l'article 2, 3° de la loi coordonnée du 22 juillet 1953.

Il convient également de préciser que les mesures qui devront être prises par les cabinets afin d'être en conformité avec la norme dépendront du contexte de l'application. Il serait peu commode d'exiger d'un petit cabinet composé de trois réviseurs d'entreprises d'adopter exactement les mêmes procédures qu'un cabinet intégrant une cinquantaine de réviseurs. Les facteurs qui doivent être pris en compte sont la taille du cabinet, les caractéristiques de son fonctionnement ainsi que son appartenance ou non à un réseau de cabinets.

C'est en fonction de ces caractéristiques que le cabinet doit se conformer à la présente norme de manière proportionnelle ; le paragraphe A.3 de la norme ISQC – 1 stipule que « *La documentation et la communication des politiques et des procédures dans les petits cabinets peuvent être moins formalisées et moins détaillées que dans les grands* ».

## **Section 2 : Objectif**

D'un point de vue général, l'objectif de la norme est de permettre au cabinet de se doter d'un système de contrôle qualité qui assure de manière raisonnable deux points :

- La conformité du cabinet et de son personnel aux normes professionnelles ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- La conformité des rapports émis par le cabinet aux exigences précitées.

## **Section 3 : Délais d'application**

Les délais d'application doivent être alignés sur ceux prévus pour l'application des normes ISA, à savoir :

- Pour tous les exercices clôturés après le 15 décembre 2012 pour les EIP (entités d'intérêt public) ;
- Pour tous les exercices clôturés après le 15 décembre 2014 pour les autres entités.

## **Section 4 : Les composantes du système de contrôle qualité**

Conformément à l'objectif de cette norme, le cabinet doit veiller à mettre en place ainsi qu'à assurer le suivi d'un système de contrôle qualité. La norme ISQC – 1 décompose ce système en six domaines :

- Responsabilités de l'équipe dirigeante concernant la qualité au sein du cabinet ;
- Règles d'éthique pertinentes ;
- Acceptation et maintien de relations clients et de missions particulières ;
- Ressources humaines ;
- Réalisation des missions ;
- Surveillance.

## **Section 5 : Acceptation et maintien de relations clients et de missions particulières**

La matière régulée par la norme ISQC – 1 étant vaste, seul le domaine relatif à l'acceptation, le maintien et la cessation des contrats sera étudié dans le cadre du présent travail.

Le domaine en question définit les mesures qui doivent être prises par les cabinets afin de s'assurer que les reconductions de contrats ou que les conclusions de nouveaux contrats s'opèrent dans le respect des conditions suivantes :

- Disposer des compétences et aptitudes nécessaires pour mener les missions à bien ;
- Disposer du temps et des ressources nécessaires pour ces missions ;
- Se conformer aux règles d'éthiques concernées ;
- Prendre en compte l'intégrité des clients dans le respect de la bonne foi.

Pour arriver à ces fins, il sera exigé de tout cabinet de mener un travail d'investigation à l'égard de ses clients et de prendre les décisions qui s'imposent en déterminant s'il convient ou non d'accepter la mission. Par ailleurs, indépendamment de l'acceptation ou non d'une mission, une documentation rigoureuse sera exigée de la part des réviseurs.

Le respect des conditions précitées imposera également au cabinet d'établir les politiques et procédures qui définissent les mesures à prendre dans le cas où le cabinet prendrait connaissance d'informations qui auraient pour conséquence le refus de la mission s'il en avait pris connaissance plus tôt. Ces politiques et procédures devront prendre en compte les responsabilités légales et professionnelles concernées par la situation (par exemple : l'obligation d'information vis-à-vis d'une personne ou d'autorités de contrôle) et prévoir la marche à suivre pour un dessaisissement de la mission voir, de la relation avec le client.

## **Titre II : Principes généraux et facteurs intervenant dans la gestion de la relation client**

## **Chapitre 1 : Approches relatives aux politiques d'acceptation**

Nous verrons dans le présent chapitre quelles sont les grandes tendances observables dans le domaine de l'acceptation des clients par les sociétés d'audit et quelles conclusions doivent être retenues quant aux risques qu'elles impliquent et aux avantages qu'elles procurent. Pour comprendre dans un premier temps les logiques qui animent les processus décisionnels relatifs à la gestion de la clientèle, il convient de se poser trois questions : « Comment est organisée la prise de décision ? », « Les stratégies commerciales des sociétés d'audit influencent-elles la prise de décision ? » et « Les prises de décisions sont-elles envisagées au cas par cas ou existe-t-il une logique collective applicable à l'ensemble des clients d'une société ? ».

Pour tenter de répondre à ces questions, de nombreux théoriciens se sont penchés sur des faits observables et ont conclu que des logiques pouvaient être établies à travers un concours d'influences exercées par l'environnement. Ces influences ont été regroupées dans des orientations opposées qui se caractérisent par des approches différentes. Afin d'acquérir une meilleure compréhension des enjeux qui s'opèrent dans le cadre de notre étude, nous analyserons dans les prochaines sections sur quels raisonnements se basent ces approches et comment elles sont appliquées en pratique.

Les approches mécanistes et organiques nous permettront de comprendre la configuration de l'environnement qui définit l'organisation de la prise de décision. Les approches commerciales et professionnelles mettront la lumière sur les intérêts parfois conflictuels qui exercent une influence sur la politique d'acceptation. Enfin, les approches du client singulier et du portefeuille de clients se pencheront sur la question de savoir sous quel angle est abordé le client dans la prise de la décision.

### **Section 1. Approches mécaniste et organique**

#### **§1er. Approche mécaniste**

L'approche mécaniste se distingue de manière générale à travers une coordination du travail par une haute standardisation des procédés (Mintzberg, 1979). L'acteur décisionnel est

tenu dans ce cadre de respecter au maximum les processus préétablis et aura une discrétion décisionnelle très limitée pour apprécier certains aspects dont l'évaluation pourrait ne pas être prise en compte dans les processus.

Les outils d'aide à la décision tels que les logiciels d'évaluation de risques, les checklists, etc. sont les moyens fondamentaux de cette approche pour permettre à l'acteur de prendre une décision. Un exemple d'approche strictement mécaniste sur le plan d'acceptation des clients serait d'accepter de manière inconditionnelle tous les clients ayant un ROE et/ou ROI supérieur(s) à un certain seuil.

## **§2. Approche organique**

Par opposition, les approches organiques sont axées autour d'une grande flexibilité dans la prise de décision ce qui permet de prendre en considération des caractéristiques uniques propres à un contexte particulier. L'acteur décisionnel a une grande marge de liberté pour se prononcer sur l'acceptation du client et n'aura qu'un très faible recours aux méthodes standardisées. Un exemple d'approche strictement organique serait de systématiquement déléguer la décision d'acceptation d'un nouveau client à un membre du cabinet qui se prononcera uniquement sur base de son appréciation personnelle sans avoir recours à des outils d'aide à la décision.

## **§3. Interaction entre les approches, analyses et discussion**

La distinction entre ces deux approches n'a de sens que lorsqu'elle est opérée sous la lumière de leur interaction. Nous imaginerions mal un cabinet avoir des règles rigoureuses et s'y conformer aveuglément sans aucune prise de recul ou au contraire n'avoir aucune procédure particulière et prendre des décisions sans l'appui d'un raisonnement méthodique.

Dans une étude menée auprès de 3 grands cabinets au Canada (Gendron, 2001), il a été établi que les processus décisionnels sont principalement conséquents avec l'approche organique et ce peu importe le degré de mécanisation des règles décisionnelles formelles et des systèmes d'aide à la décision.

Dans les trois cabinets étudiés, les particularités suivantes ont pu être mises en évidence :

- L'associé responsable de l'acceptation participe à la collecte de données relatives à la situation décisionnelle ;

- Une consultation est souvent opérée entre collègues et leur intervention ne se limite généralement pas à donner un avis : souvent ils sont directement impliqués dans la prise de décision ;
- La prise de décision d'acceptation s'effectue de manière concurrente à la procédure d'approbation de la décision alors que la logique voudrait qu'elle s'opère à posteriori ;
- Les personnes habilitées à prendre une décision ont tendance à ne pas se fier de manière significative aux systèmes d'aide à la décision. Dans un des cabinets, l'utilisation des outils d'aide s'effectuait après la décision d'acceptation : étant donné la lourdeur de la procédure, les associés avaient pris l'habitude de ne se référer aux outils qu'après avoir la quasi-certitude que le client serait accepté.

Au regard de ces analyses, faut-il conclure que la logique mécaniste n'exerce aucune influence sur le processus décisionnel ? Dans le cabinet dont il est question ci-dessus, l'utilisation post-décisionnelle d'outils d'aide à la décision démontre que contrairement à ce qui pourrait être envisagé à priori, les professionnels n'utilisent pas toujours les outils d'aide de façon systématique mais adaptent les technologies mécanistes d'aide à la décision aux exigences du terrain (Crozier et Friedberg, 1980). La logique mécaniste a donc bel et bien son influence même si cette dernière peut être parfois subtile : elle procure aux auditeurs un schéma interprétatif et une logique décisionnelle.

En utilisant ces outils, l'auditeur finit par les intérioriser et en complétant par son point de vue critique sur la situation, il sera apte à prononcer un verdict sur l'acceptation du client. Si le client est accepté, l'auditeur veillera tout de même à matérialiser ses contrôles pour confirmer sa prise de décision dans un premier temps mais surtout, pour répondre aux exigences réglementaires de son cabinet.

#### **§4. Entre organisme et mécanisme : le « Case-based reasoning »**

Bien qu'elle ne soit pas méthodique et qu'un degré de mécanisation soit requis dans chaque société d'audit au niveau de la politique des clients, l'approche organique intègre l'idée selon laquelle un processus mécanique ne pourrait remplacer un auditeur expérimenté dans la prise de certaines décisions. Certains contextes présentent en effet des particularités dont la prise en compte pourrait être omise sous une approche strictement mécaniste et nous avons

conclu que l'interaction des deux approches était nécessaire pour favoriser une politique de gestion de la clientèle efficace.

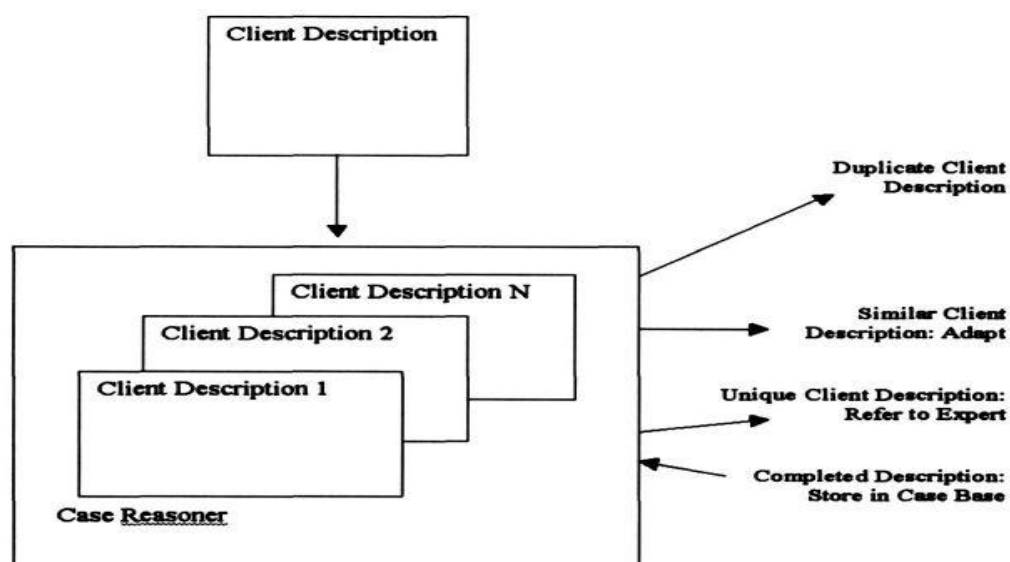
Un groupe de théoriciens (Kerr, Stephen, Jooste, Simon, Grupe, Fritz, Vreeland et Jannet, 2007) a ainsi réfléchi sur une approche quelque peu innovante qui tiendrait compte de l'interaction des deux aspects en proposant d'un côté une démarche méthodique et structurée, de l'autre une prise en compte de certaines particularités contextuelles basée sur des décisions antérieures. Le Case-Based reasoning peut être considéré comme un processus doté d'une forme d'intelligence artificielle, gérant une base de données dans laquelle se situeraient des décisions antérieures avec les conséquences qu'elles ont eues, et qui proposerait, en fonction des circonstances rencontrées, une série de solutions pouvant être applicables par analogie de par la proximité de certains facteurs. Concrètement, l'auditeur soucieux d'obtenir une aide sur la décision à prendre serait invité à rentrer toute une série d'informations relatives au potentiel client, telles que celles proposées dans le tableau suivant :

| <b>TABLE 1</b><br><b>AN EXAMPLE OF CASE ATTRIBUTES</b> |             |
|--------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Attribute</b>                                       | <b>Type</b> |
| Audit Fees                                             | Integer     |
| Audit Firm Turnover                                    | Text        |
| Audit Hours                                            | Integer     |
| Changing Technology                                    | Text        |
| Client                                                 | Text        |
| Competition                                            | Text        |
| Complexity Locations                                   | Text        |
| Complexity Subsidiaries                                | Text        |
| Complexity Transactions                                | Text        |
| Decentralization                                       | Text        |
| Degree Of Reliance                                     | Text        |
| Emphasis High Earnings Unrealistic Obj                 | Text        |
| Financial Position                                     | Text        |
| Going Concern                                          | Text        |
| Industry Category                                      | Text        |
| Internal Control Outcomes                              | Text        |
| Length In Business                                     | Text        |
| Length Of Service CFO                                  | Text        |
| Litigation History                                     | Text        |
| Management Turnover                                    | Text        |
| Mngmt Op Integrity                                     | Text        |
| Regulation                                             | Text        |
| Size Assets                                            | Text        |
| Size Employees                                         | Text        |
| Size Sales                                             | Text        |

(Source : *A case-based approach to the evaluation of new audit clients*, Kerr, Jooste, Grupe et Vreeland, 2007)

Sur base des informations enregistrées, le CBR proposerait une série de cas antérieurs se rapprochant fortement de la situation étudiée en exposant les décisions qui ont été prises et leur adéquation par rapport au contexte.

Figure 1



(Source : A case-based approach to the evaluation of new audit clients, Kerr, Jooste, Grupe et Vreeland, 2007)

Bien qu'il ne soit pas encore exploité à l'heure actuelle, le CBR est un projet prometteur qui s'avérerait particulièrement efficace dans des situations courantes en proposant des raisonnements constructifs qui ont porté leurs fruits ou en soulignant des mauvaises décisions qui devraient être évitées ultérieurement. Si une situation est unique et qu'aucun cas similaire n'est proposé dans la base de données, elle pourra être intégrée dans le CBR pour des situations ultérieures. Il s'agit donc d'une base de données dont l'efficacité peut s'accroître au fur et à mesure de son utilisation et qui en proposant un aspect plus pratique peut contribuer à améliorer la qualité du processus décisionnel d'acceptation.

L'implémentation d'un CBR complet est cependant complexe et coûteuse en temps étant donné la panoplie de facteurs pouvant intervenir dans les décisions d'acceptation des clients et la difficulté est d'autant plus accrue que le nombre de clients est important. De plus, beaucoup de facteurs ne revêtent pas la forme de données quantitatives et assurer une correspondance entre certains contextes peut nécessiter une démarche très structurée et méthodique (par exemple : synthétisation de certains contextes à l'aide de mots clés). Enfin, nous noterons qu'un développement coopératif d'une base de données destinée au CBR accroîtrait son efficacité en enrichissant le volume de données et serait profitable à l'ensemble des sociétés participant au projet.

## **Section 2. Approches commerciale et professionnelle**

### **§1<sup>er</sup>. Approche commerciale**

La stratégie d'une firme d'audit se définit comme étant une politique générale sur laquelle la société s'appuie pour guider l'ensemble de ses membres dans la gestion quotidienne du business. Cette politique générale établira des points fondamentaux tels que les valeurs-clés, les principes et les priorités qui devront être pris en considération pour régler des problématiques diverses comme l'acceptation des clients.

Dans ce cadre, les sociétés d'audit avec une forte orientation commerciale se distingueront par l'attention particulière qu'elles portent à leurs résultats financiers et à l'amélioration permanente de leur profitabilité. Ce type d'orientation est également souvent associé avec une volonté de diversifier les services (notamment dans les domaines de la consultance).

Cependant, l'approche commerciale n'est pas incompatible avec un haut degré de conformité aux normes professionnelles mais il est important de comprendre que cette conformité est avant tout justifiée par l'objectif d'éviter toute situation litigieuse qui pourrait soit engendrer des pertes, soit nuire à la réputation de la société. Parallèlement, l'investissement opéré dans les connaissances professionnelles est nécessaire pour le maintien continu d'un certain degré de professionnalisme mais trouve avant tout sa raison d'être dans le besoin de rester compétitif.

### **§2. Approche professionnelle**

Dans une société d'audit ayant une forte orientation professionnelle, les associés donneront toujours priorité à des valeurs telles que l'indépendance de l'auditeur et la professionnalité des évaluations. Cette orientation se distinguera de manière générale par une préoccupation majeure envers la réputation de la profession dans son ensemble qui sous cette perspective partage les attributs de la notion de bien collectif (Olson, 1965). Cette approche trouve sa justification principale dans le fait que l'ensemble des sociétés d'audit ne peut fonctionner qu'en supposant une forte relation de confiance établie avec les investisseurs, actionnaires et autres agents concernés.

Il est facilement compréhensible que des scandales tels que celui d'Enron aient porté préjudice à la réputation générale de la profession en compromettant le degré de confiance accordé par les parties concernées et en diminuant la fiabilité de la certification des états financiers. La réputation doit être dès lors considérée sous son sens collectif dès qu'un acte individuel porte préjudice à l'ensemble des agents d'une communauté. Dans le cas de l'affaire Enron, Andersen a été le premier à payer les conséquences de ses transgressions mais celles-ci se sont également répercutées sur l'ensemble de ses confrères.

### **§3. Interactions entre les approches, analyses et discussion**

Les deux orientations abordées dans les points précédent ont des conséquences diverses sur ce qui peut être considéré comme étant un risque acceptable lors de l'acceptation d'un client. Encore une fois, comme le souligne Gendron (2002), il ne s'agit pas d'envisager le fait qu'une société ait l'une ou l'autre orientation, mais d'observer les valeurs qu'elle intègre pour conclure sur la prédominance de l'orientation professionnelle ou commerciale au sein de ses stratégies.

Les deux orientations intègrent des points essentiels à la survie économique des firmes et leur application exclusivement individuelle ne pourrait être envisagée. Une société orientée commercialement ne pourrait négliger les normes professionnelles dès lors que leur non-respect entraînerait inévitablement des risques de litige, de dégradation de l'image commerciale et *in fine*, de perte de compétitivité. A l'inverse, une société orientée professionnellement doit pouvoir assurer la continuité de ses activités et ne pourrait se détacher de tout intérêt envers ses performances financières.

Cependant, les deux orientations étant abordées sous leur sens général, comment mesurer dans la pratique l'effet de ces deux orientations sur les politiques de gestion de la clientèle ? Gendron souligne qu'être mandaté pour l'audit d'un client procure une excellente opportunité de découvrir si le client en question ne nécessite pas des services et conseils supplémentaires. Une étude sur 307 grandes compagnies américaines a ainsi permis de mettre en évidence le fait que les sociétés payaient pour des services additionnels plus de 2,5 fois le prix équivalent à celui des mandats d'audit (Tamminga, 2001). La perspective de l'acquisition d'un nouveau client peut donc être influencée par celle de proposer d'autres services profitables, ce qui peut avoir pour conséquence de mettre une pression pour accepter un client

présentant des risques élevés. Nous noterons toutefois que le contexte actuel légal dans lequel nous nous situons met une limite à cette vision à travers la règle du « *one to one* » que nous aborderons plus tard.

Par ailleurs, les sociétés à forte prédominance professionnelle ne diffèrent pas des sociétés orientées commercialement dans leur analyse du risque d'erreur et des profits potentiels du mandat. Ce qui diffère cependant, c'est la prise en compte d'externalités négatives dans le calcul de coûts pouvant potentiellement résulter d'éventuelles erreurs : les sociétés orientées professionnellement intégreront dans l'évaluation de ce coût les conséquences négatives sur la réputation de la profession ce qui aura pour conséquence d'avoir un coût toujours plus élevé que dans le cas des sociétés orientées commercialement. D'un point de vue professionnel, il est donc plus souhaitable de prendre des décisions basées sur une analyse « coût social/profit personnel ».

Une étude menée sur 567 décisions d'acceptation de client a eu pour objectif d'analyser l'impact des deux orientations en plaçant 67 auditeurs-associés hollandais dans des contextes inspirés de cas réels (Wittek, Van der Zee et Mühlau, 2008). Au cours de l'étude, les hypothèses suivantes ont été soumises à vérification :

- 1°) Plus le contexte est favorable à l'acquisition de services supplémentaires (hors audit) auprès d'un client, plus forte sera la probabilité que l'associé accepte un mandat risqué ;
- 2°) Plus forte est l'orientation professionnelle de la société, au moins il y a de chance qu'un associé accepte un mandat risqué ;
- 3°) Plus forte est l'orientation professionnelle de la société, au moins il y a de chance qu'un contexte favorable à l'acquisition de services supplémentaires augmente la probabilité d'acceptation d'un mandat risqué ;
- 4°) Plus forte est l'orientation commerciale de la société, au plus il y a de chance qu'un associé accepte un mandat risqué ;
- 5°) Plus forte est l'orientation commerciale de la société, au plus il y a de chance qu'un contexte favorable à l'acquisition de services supplémentaires augmente la probabilité d'acceptation d'un mandat risqué.

Sur les 5 hypothèses émises, 4 ont été confirmées par les résultats de l'enquête, les données étant non-significatives pour l'hypothèse 4°. La taille de la société tout comme la productivité

n'ont pas eu d'impact sur l'acceptation des clients. En revanche, les primes d'efficience et d'acquisition augmentent la probabilité d'acceptation d'un mandat risqué. La relation significativement négative a également pu être établie entre la sévérité des sanctions professionnelles et la probabilité d'acceptation d'un mandat risqué.

Toujours selon les mêmes résultats, les données se sont avérées non significatives pour établir une relation entre l'octroi des primes et la perspective d'acquérir des services supplémentaires. Cependant, contre toute attente, une haute sévérité dans les sanctions professionnelles encourage une attitude favorable au risque à travers la perspective d'acquisition de services supplémentaires. Cette relation inattendue peut être expliquée par le fait que les sociétés qui encouragent une politique d'acceptation agressive prévoient également des sanctions sévères en cas de non-respect des normes professionnelles par les associés.

D'un point de vue général, une forte orientation commerciale des sociétés d'audit n'a donc pas d'impact en tant que tel sur l'acceptation d'un client. En revanche, elle augmente la tentation d'accepter un mandat risqué si le contexte est favorable à l'acquisition de services supplémentaires. Nous concluons donc sur le fait que la prédominance d'une orientation sur l'autre au sein de la stratégie générale d'une société d'audit a un impact sur la prise de risques en matière d'acceptation de clients.

### **Section 3. Approches du client singulier et du portefeuille de clients**

#### **§1er. Approche du client singulier**

L'approche du client singulier (« *Single client approach* ») caractérise la démarche de l'auditeur conformément à laquelle seuls les facteurs spécifiques de chaque client seront pris en compte dans le processus décisionnel d'acceptation du client (Drira, 2013). L'associé responsable de la décision se cantonnera à évaluer les risques liés à l'acceptation de manière strictement individuelle sans évaluer l'impact de la décision sur l'ensemble de ses clients. Il s'agit de l'approche la plus communément envisagée dans le cadre des processus de gestion de la clientèle qui a cependant pour limite de négliger une certaine vue d'ensemble de la clientèle perçue comme un portefeuille devant être continuellement optimisé par la société d'audit.

L'approche du client singulier trouve également sa limite dans le fait qu'elle considère les décisions d'acceptation, de maintien et de rejet des clients comme étant des décisions

distinctes malgré leur interaction inévitable. Par ailleurs, comme le décrivent Goldwasser et Colbert (1988 et 1996), les décisions de maintien des clients ont trop souvent tendance à être des répliques systématiques des décisions d'acceptation. L'idée qui émane de ces limites est que la décision de conserver un client existant devrait être prise non seulement sur base de facteurs uniques propres au client, mais également sous la lumière de l'ensemble du portefeuille géré par la société.

Prenons pour exemple simplifié le cas d'une société qui gère 50 mandats d'audit. 49 de ces mandats sont relatifs à des sociétés œuvrant dans l'industrie de la construction. Le dernier mandat est relatif à un client actif dans le secteur de l'hôtellerie. Par ailleurs, la société dispose d'une forte réputation basée sur une expérience durable dans le secteur de la construction et a reçu récemment une proposition d'un nouveau potentiel client issu du même secteur qu'elle a dû rejeter par manque d'effectif. La société se pose la question du maintien du client issu du secteur de l'hôtellerie. Sur base d'une évaluation individuelle, la relation avec celui-ci a toutes ses chances d'être maintenue si le client répond de manière individuelle aux exigences de la politique d'acceptation. Cependant, la logique liée à l'appréciation de l'ensemble des clients voudrait qu'on prenne en compte le fait qu'il soit question de deux secteurs différents qui nécessitent des connaissances distinctes. De plus, grâce aux 49 autres mandats, la société a acquise un haut degré de compétence qui lui permet de supporter un risque d'audit plus élevé, ce qui n'est pas nécessairement le cas de l'autre secteur. D'un point de vue stratégique, il serait donc préférable qu'on rejette le client issu du secteur de l'hôtellerie en faveur du nouveau client plus adapté à la spécialisation de la société.

## **§2. Approche du portefeuille de clients**

Introduite par Simunic et Stein en 1990, l'approche du portefeuille de clients (« *Clients-portfolio approach* ») consiste à transposer les théories de gestion de portefeuilles issues du domaine de la finance sur le plan de la gestion des clients par les sociétés d'audit. Partant d'un tel point de vue, l'appréciation du risque s'évaluera toujours en tenant également compte de l'impact qu'il représente sur l'ensemble de la clientèle de la société. A l'image de ce qui peut être observé à travers les théories sur l'optimisation des portefeuilles d'actifs en finances, l'approche dont il est question incitera les sociétés d'audit à optimiser continuellement leur portefeuille de clients ce qui nécessitera une évaluation continue des engagements dans un

champ plus large dans lequel les facteurs, qui interviennent dans les politiques d'acceptation de clients, interagissent et contribuent activement aux performances financières de la société.

Cette approche a également ses limites et étant donné qu'elle est envisagée sous l'angle des théories financières, il convient de souligner quelques points de divergence. Dans un premier temps, la notion de portefeuille de clients nécessite un accord bilatéral par le client d'un côté, et par l'auditeur-associé qui accepte le mandat de l'autre, contrairement à un portefeuille de titres qui résulte d'une décision d'investissement unilatérale. Ensuite, l'optimisation du portefeuille basée sur l'estimation de certains paramètres est essentielle dans le cas des actifs mais à défaut de pouvoir identifier ces données, elle se révélerait inapplicable dans le cas du portefeuille de clients.

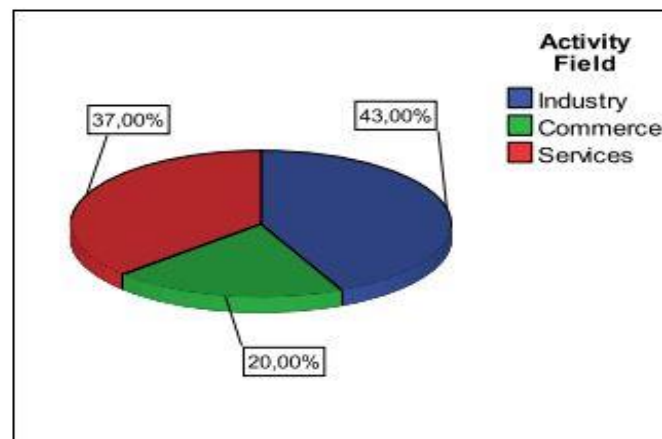
La plus grande différence entre le contexte financier et celui de l'audit réside cependant dans l'aspect suivant : le risque maximal encouru par le détenteur d'un portefeuille d'actifs suite à une décision d'acquérir un titre est limité à l'investissement initial opéré sur ce titre. Dans le cas d'un portefeuille de clients, la chute d'Arthur Andersen suite à l'acquisition et au maintien d'un mauvais client nous rappelle que le risque encouru se situe bien au-delà de l'investissement initial (Drira, 2013). Toutes ces divergences poussent à remettre sérieusement en cause la pertinence de l'approche du portefeuille de clients mais est-elle réellement mise à l'écart en pratique ?

### **§3. Les stratégies des sociétés d'audit sont-elles influencées par l'approche du « clients-portfolio » ?**

Bien qu'inapplicable sur certains points, l'approche du portefeuille de clients a le mérite de soulever des problématiques pertinentes liées à une gestion plus globale de la relation entre la clientèle et la société d'audit. Mais qu'en est-il de cette approche en pratique ? Les sociétés d'audit se cantonnent-elles à une évaluation distincte de chacun de ses clients ou accordent-elles également une importance à la réputation générale de leur clientèle en pratiquant des critères sélectifs plus spécifiques que ceux basés sur les risques acceptables (*cf. Chapitre 2*) ?

Une étude menée en 2012 s'est posée entre autres la question de savoir si le prestige et le secteur pouvait avoir une influence sur le choix de la clientèle par les sociétés d'audit (Mironiuc, Chersan et Robu). Un échantillon de 100 sociétés correspondant aux 100 premiers classements dans le top 500 Fortune a été sélectionné. Tous les mandats d'audit de ces

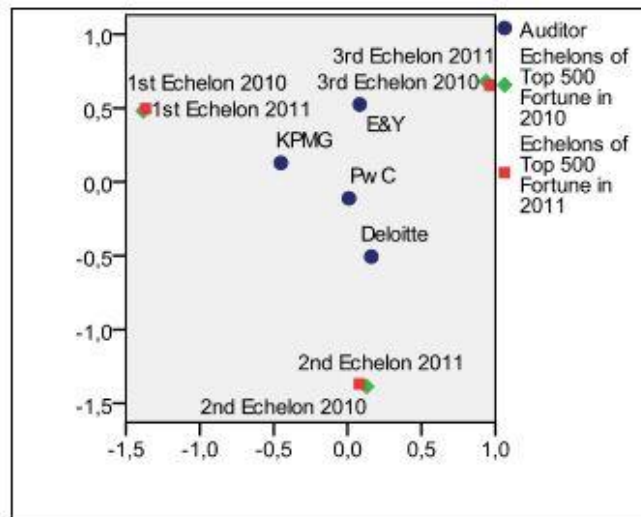
compagnies sont détenus par les 4 sociétés des Big 4. Par ailleurs, plusieurs facteurs ont été pris en compte dans l'étude : les facteurs financiers tels que les ratios de *return* ou le degré de levier financier mais également les facteurs non financiers dont le secteur d'activité et la société détentrice du mandat. En outre, l'échantillon est réparti entre les trois secteurs d'activités économiques conformément au tableau suivant :



**Fig 1. The Structure of the Sample Extracted according to the Activity Field of the First 100 Companies of Top 500 Fortune 2011**

(Source : *The Influence of the Client's Background on the Auditor's Decision in Acceptance the Audit Engagement*, Mironiuc, Chersan et Robu, 2013)

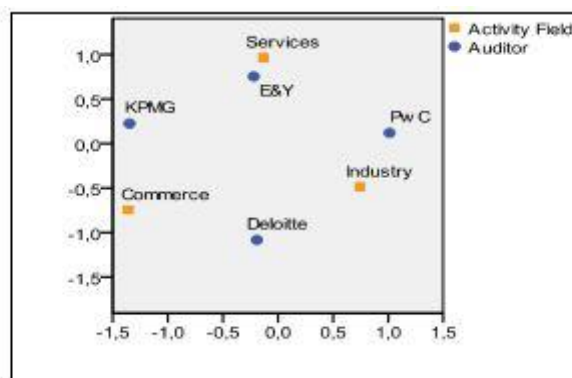
Les résultats de l'enquête ont permis de déterminer que les mandats de la tranche des 30 premières compagnies du classement sont détenus principalement par KPMG. Les mandats de la seconde et troisième tranche sont détenus en général respectivement par Deloitte et E&Y. PWC quant à lui détient des mandats issus des trois tranches. L'information ainsi révélée dans le tableau ci-dessous permet de conclure que le niveau de prestige dont jouit une société a un impact sur l'identité de la société d'audit qui détient le mandat. Nous pouvons donc conclure que les grandes sociétés d'audit pratiquent bien une approche du portefeuille de clients en appliquant une sélectivité pour la gestion de leur clientèle.



**Fig 2. The Association between the Belonging of a Company to One of the Big 4 Companies and the Echelon in Top 500 Fortune 2010 and 2011**

(Source : *The Influence of the Client's Background on the Auditor's Decision in Acceptance the Audit Engagement*, Mironiuc, Chersan et Robu, 2013)

Enfin, les données ont également permis de conclure sur une corrélation significative entre le secteur d'activité du client et l'identité de la société d'audit. E&Y accepte principalement des clients issus du secteur des services. Pour PWC, il s'agit principalement des secteurs de l'industrie et des services, Deloitte accepte principalement les clients issus des secteurs du commerce et de l'industrie et enfin KPMG recense parmi ses clients majoritairement les secteurs du commerce et des services. Nous pouvons donc conclure que les grandes sociétés d'audit pratiquent bien une approche du portefeuille de clients en appliquant une sélectivité pour la gestion de leur clientèle.



**Fig. 3. The Association between the Belonging to One of the Big 4 Companies and the Activity Field of the Client Companies**

(Source : *The Influence of the Client's Background on the Auditor's Decision in Acceptance the Audit Engagement*, Mironiuc, Chersan et Robu, 2013)

#### **§4. L'approche du portefeuille de clients est-elle complémentaire aux démarches individuelles ?**

Nous avons mis en évidence les difficultés à appliquer l'approche du « clients-portfolio », les points pertinents qu'elle soulève mais avant tout, nous avons déterminé son application incontestable par les grandes sociétés d'audit. Sur base de nos analyses, comment pouvons-nous déterminer laquelle des deux approches s'avère être la plus pertinente dans le processus décisionnel d'acceptation d'un client ?

En réalité, si l'approche du client singulier est la plus répandue et se présente comme une étape incontournable du processus décisionnel, la seconde approche vient compléter les évaluations individuelles des clients. Il faut cependant garder à l'idée que l'approche du client singulier doit rester la référence en matière de décisions relatives à la gestion de la clientèle. A l'inverse de l'exemple que nous avons cité au premier paragraphe, un client existant pourrait très bien répondre aux attentes qu'une société d'audit a envers son portefeuille de clients mais des changements économiques ou liés à la structure de la société pourraient justifier son rejet sur base d'une approche individuelle.

L'idée qui doit donc être retenue est que l'approche du portefeuille de clients n'a pas de sens si elle est envisagée sans les démarches individuelles : on ne pourra par exemple pas optimiser un faible niveau de risque en pratiquant une diversification appropriée du portefeuille de clients ou établir des risques acceptables en s'appuyant uniquement sur base de ladite approche. Pour éviter l'occurrence de situations problématiques, elle doit rester un outil supplémentaire qui n'est utilisable qu'à condition que le client passe le test des évaluations individuelles.

## **Chapitre 2 : Circonstances préalables à l'acceptation des clients : un changement fréquent d'auditeurs est-il synonyme de difficultés et engendre-t-il un risque plus élevé d'acceptation du client ?**

La décision d'acceptation d'un nouveau mandat nécessite non seulement la prise en compte de la situation économique actuelle de la société mais impose également une investigation sur le passé du client potentiel. Nous verrons ultérieurement que la norme ISQC-1 attire l'attention sur une série de mesures relatives à ce point. Dès le début du processus d'acceptation, tout auditeur-associé se posera naturellement la question de savoir ce qui motive le client à recourir aux services d'une compagnie dans le cadre d'un mandat d'audit. Il existe deux possibles raisons à l'introduction de cette demande : soit la société a dépassé les seuils d'audit imposés par la loi et a dû faire appel pour la première fois aux services d'auditeurs, soit elle a été contrainte, sur une base volontaire ou non, de changer de prestataire de services suite à la cessation de sa relation avec les auditeurs précédents.

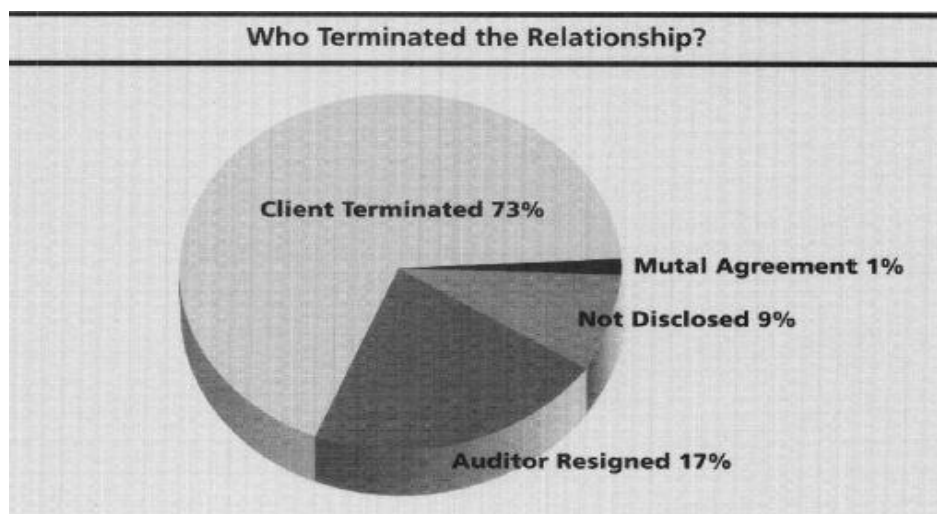
C'est sur cette deuxième possibilité que sera mise la lumière au cours de ce chapitre pour déterminer quels contextes particuliers issus de la relation avec les auditeurs précédents ont contribué à la rupture de la relation. L'attention sera attirée sur des aspects tels que le type d'opinion émise par les auditeurs précédents, les éventuels conflits, la partie qui a décidé de rompre la relation et les raisons habituellement invoquées pour la rupture de cette relation. Les raisons qui poussent une compagnie à changer d'auditeurs ne sont pas toujours pour autant consécutives à des situations problématiques : nous pouvons par exemple envisager la volonté de réduire les honoraires d'audit, l'insatisfaction des services prestés par l'auditeur actuel, l'acquisition par un groupe (ce qui entraîne souvent que le groupe impose ses propres auditeurs), la délocalisation de la société (choix d'un auditeur à proximité pour des raisons pratiques), l'élargissement de la gamme de services proposés par la société (ce qui peut nécessiter d'autres compétences en matière d'expertise), etc.

Cependant, certains points doivent attiser la vigilance des auditeurs-associés qui étudient la possibilité d'accepter le client. Il a par exemple été établi que les sociétés en difficultés qui changent d'auditeurs ont une probabilité plus grande de dissimuler à ceux-ci des informations négatives (Dhaliwal, Schatzberg et Trombley, 1993). D'autres points peuvent également s'avérer problématiques en cas de changements fréquents. Nous tenterons de sous-

ligner ces derniers en nous basant entre autres sur une étude empirique menée auprès de 315 compagnies américaines ayant changé à deux reprises d'auditeurs au cours de la période 1989 – 1994 (Hartwell, Lightle et Moreland, 2001).

### **Section 1. Qui est à l'origine des ruptures de relations clients ?**

Lorsqu'il est question de rompre les relations avec une société d'audit, survient la question de savoir qui est en pratique principalement à l'origine de ces ruptures? Sur l'ensemble des 630 changements étudiés, nous observerons que la rupture de la relation survient majoritairement sur l'initiative du client avec une occurrence supérieure à 7 fois sur 10. Les ruptures sur l'initiative des auditeurs n'ont été enregistrées que dans 17% des cas et seulement 1% des ruptures résultent d'un accord mutuel. Il convient par conséquent de souligner à travers ces données que le client reste l'agent principal dans la décision rompre la relation avec son commissaire.



(Source : *The Client Acceptance decision : Is the Third Time the Charm or is it Three Strikes and You're Out ?*, Hartwell, Lightle et Moreland, 2001)

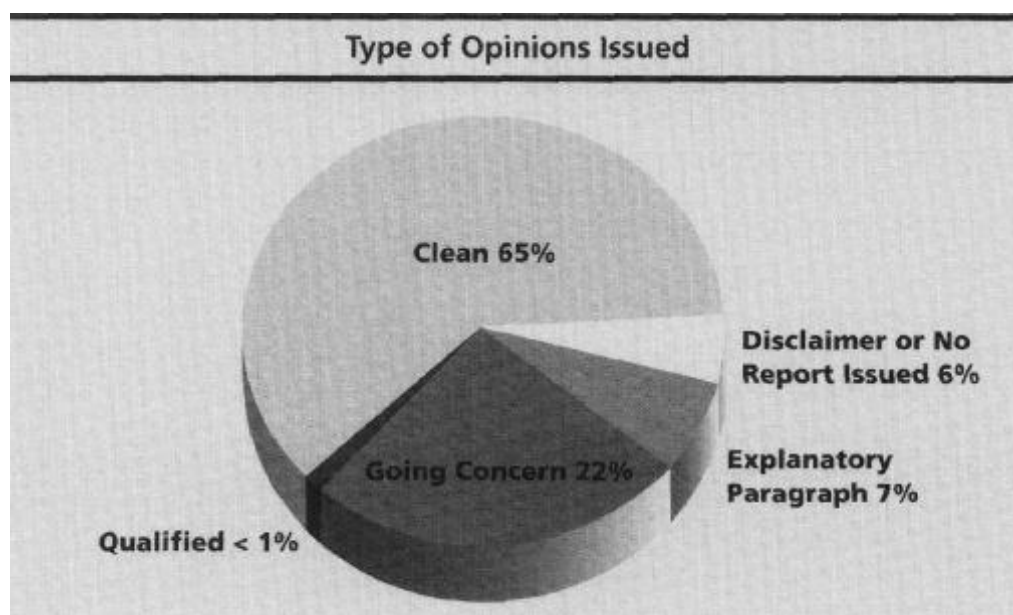
Par ailleurs, l'étude a également révélé que la probabilité d'un désaccord entre l'auditeur et son client sur des points importants (par exemple : principes comptables, valorisation des actifs, etc.) est plus élevée lorsque la relations a été interrompue sur l'initiative des auditeurs.

| Reported Disagreements Associated with Resignations and Terminations |               |                |              |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|--------------|
|                                                                      | Disagreements |                |              |
|                                                                      | Yes           | No             | Not Reported |
| Auditor Resignation                                                  | 12%<br>(n=13) | 84%<br>(n=88)  | 4%<br>(n=4)  |
| Client Termination                                                   | 5%<br>(n=25)  | 93%<br>(n=430) | 2%<br>(n=8)  |

(Source : *The Client Acceptance decision : Is the Third Time the Charm or is it Three Strikes and You're Out ?*, Hartwell, Lightle et Moreland, 2001)

## Section 2. La relation entre le changement fréquent d'auditeurs et le type d'opinions émises

Un des points qui sera analysé prioritairement lors de l'étude sur l'acceptation du potentiel client est l'opinion qui a été émise par les auditeurs précédents et qui constitue une conclusion générale sur l'audit de l'exercice antérieur. Cette opinion peut contenir une réserve, un paragraphe d'observation ou soulever un problème de continuité. La question qui se pose est de savoir si un changement fréquent d'auditeur permet d'établir un lien avec une difficulté que pourrait rencontrer l'entreprise. Le graphique suivant propose la répartition des opinions sur l'échantillon étudié :



(Source : *The Client Acceptance decision : Is the Third Time the Charm or is it Three Strikes and You're Out ?*, Hartwell, Lightle et Moreland, 2001)

Conformément aux données, pas loin d'un quart des compagnies ayant changé à deux reprises d'auditeurs sur une période de 5 ans affichent une situation financière difficile traduite par des problèmes de continuité. Moins de 1% ont eu une réserve dans leurs opinions, 7% un paragraphe d'observation et 65% ont obtenu une opinion sans réserve. Ce nombre important de sociétés en situation financière difficile suggère un lien avec le changement fréquent d'auditeurs.

### **Section 3. Les principales raisons invoquées lors de la rupture d'une relation entre le client et ses auditeurs**

Les résultats de l'enquête ont permis de souligner trois raisons principales étant régulièrement invoquées pour justifier une cessation de la relation. La plus importante d'entre elles avec une occurrence d'une fois sur cinq relève de la survenance de désaccords entre les auditeurs et leurs clients. La deuxième raison est la volonté du client de diminuer les honoraires d'audit. La troisième raison communément invoquée est une préoccupation des auditeurs au sujet du manque d'intégrité du management et de la faiblesse des contrôles internes. Les autres raisons sont également reprises dans le tableau ci-dessous.

| <b>Reasons for Auditor Switches</b>                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Disagreements between auditor and company                                              | <b>20%</b> |
| Lower audit fees                                                                       | <b>15%</b> |
| Auditor concerns about management integrity or internal controls                       | <b>11%</b> |
| Auditor illness, death, or retirement, audit firm dissolution or local office closing  | <b>11%</b> |
| Company merger or acquisition                                                          | <b>10%</b> |
| Change in company management or board of directors                                     | <b>7%</b>  |
| Change of auditor by parent company or consolidation of parent and subsidiary auditors | <b>6%</b>  |
| Search for more prestigious or credible auditor                                        | <b>6%</b>  |
| Nonpayment of prior year audit fees                                                    | <b>5%</b>  |
| Auditor conflict of interest with another client or independence problem               | <b>5%</b>  |
| Dissatisfaction by company with auditor                                                | <b>2%</b>  |
| Desire to hire a CPA firm from within the vicinity of the company                      | <b>2%</b>  |
| Company maintains an auditor rotation policy                                           | <b>1%</b>  |

(Source : *The Client Acceptance decision : Is the Third Time the Charm or is it Three Strikes and You're Out ?*, Hartwell, Lightle et Moreland, 2001)

## **Conclusions**

Comme nous l'avons mentionné, il existe beaucoup de raisons relatives au changement de prestataire de services d'audit et ce changement ne doit pas être considéré en soi comme un signal d'alarme. Cependant, lorsque ce changement est plus fréquent, certains contextes méritent d'attirer la vigilance de l'auditeur en charge de l'acceptation du client. Nous avons par exemple vu qu'un changement fréquent pouvait être assimilé à un risque de discontinuité du client et que les désaccords entre les auditeurs et clients étaient l'une des raisons principales de ces changements.

Nous pouvons facilement conclure que la fréquence des changements d'auditeurs dans le cadre des mandats de commissaire mérite d'être prise en compte dans la décision d'accepter le client. L'auditeur-associé veillera donc, dans le cadre de la concertation confraternelle, à se renseigner auprès de l'auditeur précédent non seulement sur la raison de la rupture de leur relation, mais également sur la durée de celle-ci. Il n'est en effet pas exclu que ces changements qui s'opèrent de manière récurrente le soient pour une même raison.

Nous noterons également que les procédures d'acceptation de clients peuvent être coûteuses pour la société à cause des investigations qu'elles requièrent et qu'elles seront toujours mieux rentabilisées si elles donnent lieu à une relation sur le long terme. Un client qui exerce constamment une pressions en vue de diminuer les honoraires ou qui conteste systématiquement les principes comptables utilisés par les cabinets d'audit devra parfois être mis à l'écart. C'est pourquoi, une investigation sur la question à travers une concertation confraternelle peut éviter de rentrer inutilement dans des procédures lourdes et coûteuses.

## Chapitre 3 : Evaluation et gestion des risques

Au cours du présent chapitre, nous analyserons la procédure d'acceptation du client sous l'angle des risques et tenterons de comprendre sous quels mécanismes généraux ils sont évalués et comment s'opère leur interaction en pratique.

Sur base des travaux de Karla Johnstone, nous tenterons ainsi de dégager un raisonnement au sein de cet environnement complexe dans lequel l'auditeur est amené à prendre une décision en se basant sur une évaluation combinée de ces risques. Dans le cadre de notre analyse, nous serons amenés à nous poser les questions suivantes : quels sont les risques qui doivent être pris en considération, quelle influence exercent-ils sur l'évaluation des autres risques, quelles réponses sont apportées à leur évaluation, quel est leur poids et sur quelles observations se basent les associés pour pouvoir les évaluer ?

### Section 1. Définitions

Afin de comprendre les points qui suivent, il convient de définir les risques généraux qui interviennent dans l'évaluation d'un potentiel client et qui sont regroupés sous la dénomination générale du risque d'engagement. On distingue trois types de risques généraux : le risque relatif au business du client, le risque relatif au business de l'auditeur et le risque d'audit.

Le risque relatif au business du client (« *Client's business risk* ») est le risque que la situation financière du client soit dégradée sur le court ou long terme (Huss and Jacobs, 1991). Le risque relatif au business de l'auditeur (« *Auditor's business risk* ») est le risque que la société d'audit subisse une perte économique suite à son engagement dans une relation avec un client (AICPA, 1983, AU 312.02). Enfin, le risque d'audit (« *Audit risk* ») est le risque que l'auditeur n'émette pas une opinion appropriée si les états financiers contiennent des erreurs matériellement significatives (AICPA, 1983, AU 312.02). L'ensemble de ces trois risques définissent le risque d'engagement.

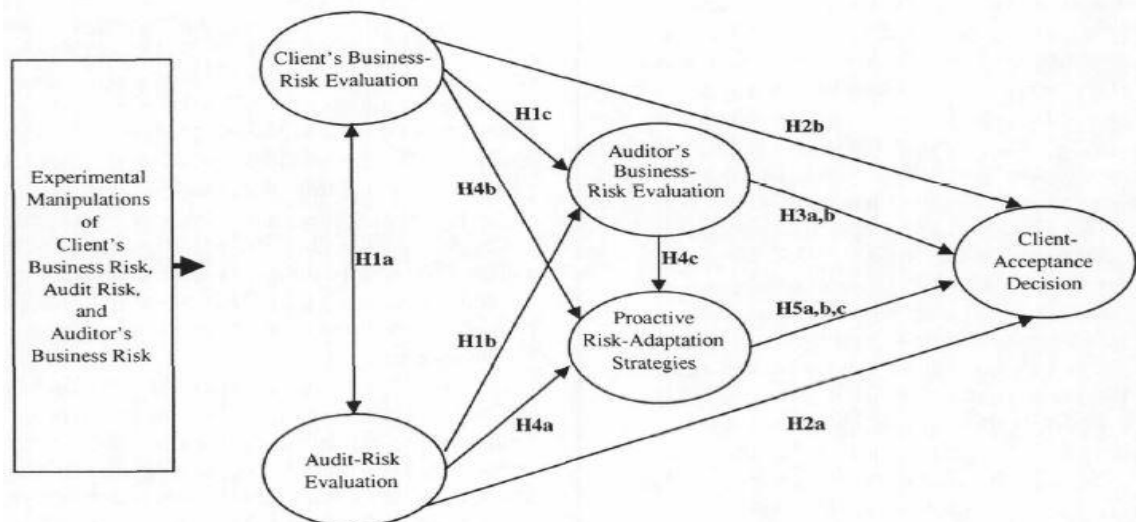
## Section 2. Le Modèle d'acceptation des clients de Johnstone

### §1<sup>er</sup>. Présentation du modèle

Le modèle d'acceptation des clients stipule que les sociétés d'audit évalueront dans un premier temps les risques relatifs aux clients avant d'utiliser cette évaluation pour déterminer si l'engagement présente des risques de pertes de profits pour la société d'audit ou d'éventuels litiges futurs. Par ailleurs, le modèle inclut deux phases relatives au processus décisionnel : dans la première phase, les auditeurs se concentreront sur l'évaluation des risques tel qu'expliqué ci-dessus. La deuxième phase se consacre à l'adaptation des stratégies en réponse aux évaluations de risques de la première phase.

Le modèle propose également trois stratégies pouvant être potentiellement utilisées lors de la phase d'adaptation des risques : 1°) *Screening* du client sur base de ses risques caractéristiques et rejet éventuel du client, 2°) *Screening* du client en utilisant le risque qu'encourt la société d'audit lié à la probabilité d'une perte comme médiateur, 3°) Utilisation de stratégies proactives d'adaptations aux risques comme médiateur.

FIGURE 1  
A Model of the Client-Acceptance Decision



(Source : Client-Acceptance Decisions : Simultaneous Effects of Client Business Risk, Audit Risk, Auditors Business Risk, and Risk Adaptation, Johnstone, 2000)

## **§2. Evaluations et interactions des risques**

Nous avons défini les risques généraux qui interviennent dans le processus d'acceptation du client. La question qui se pose est de savoir comment ces risques interagissent durant la phase d'évaluation et s'ils ont une influence réciproque ? Il serait logique que les risques relatifs au client (client's business risk et audit risk) se conjuguent lors de leur évaluation. Par exemple, un client dont le contrôle interne présente des faiblesses manifestes et qui opère dans un secteur dans lequel les risques inhérents sont élevés, aura du mal à obtenir un emprunt avec un taux d'intérêt intéressant ce qui affectera l'évaluation du risque lié au business du client. A l'inverse, un client en difficultés financières pourrait être tenté de réduire ses coûts administratifs et ainsi de réduire la qualité de ses contrôles internes ce qui affectera l'évaluation des risques d'audit.

La question qui se pose également est de savoir si les risques relatifs au client exercent également une influence sur le risque relatif au business de l'auditeur. Des recherches basées sur des litiges envers les sociétés d'audit ont démontré que lorsque la condition financière d'un client se détériore, la probabilité que la société d'audit subisse une perte résultant de l'engagement augmente (Palmrose, 1987 ; Pratt and Stice, 1994 ; Schipper, 1991 ; Stice, 1991 ; St. Pierre et Anderson, 1984). Parallèlement, le risque d'audit influence également de son côté la probabilité que la société d'audit subisse une perte résultant de l'engagement envers le client (Kruetzfeldt et Wallace, 1986 ; Simunic, 1980 ; Willingham et Wright, 1985).

Les recherches de Johnstone ont ainsi permis de confirmer que l'évaluation de l'audit risk affecte l'évaluation du client's business risk qui à leur tour influencent communément l'évaluation du auditor's business risk. Cependant, certaines corrélations étant plus importantes que d'autres, l'étude a également permis de révéler que l'évaluation du risque d'audit exerce une influence plus importante sur le risque du business de l'auditeur que celle exercée par le risque du business du client.

## **§3. Adaptations aux risques**

Comme cela a été mentionné, les trois stratégies d'adaptation aux risques constituent des voies dans lesquelles les auditeurs peuvent potentiellement s'engager en réponse aux évaluations de risque de la première phase.

a) Screening du client sur base des risques caractéristiques et rejet éventuel du client

La première stratégie que pourrait adopter l'auditeur serait de se concentrer uniquement sur les risques relatifs aux clients en utilisant l'évaluation de ces risques pour exclure les clients qui ne remplissent pas les conditions. Cette logique suppose par conséquent une relation négative entre l'augmentation des risques évalués et la probabilité d'acceptation du client.

b) Screening du client en utilisant le risque du business d'auditeur comme médiateur

La seconde voie que pourrait emprunter l'auditeur serait de prononcer sa décision en se basant sur la probabilité qu'elle subisse une perte à la suite de son engagement. Au chapitre précédent, nous avons conclu dans notre discussion sur l'approche commerciale que cette dernière pourrait favoriser l'acceptation d'un client si le contexte était favorable à l'acquisition de services supplémentaires. Si nous retraçons ce contexte dans le cadre de la stratégie étudiée, nous pouvons prendre l'exemple suivant. Imaginons qu'un client présente un risque d'audit élevé en raison des risques inhérents au secteur de son activité. L'analyse discutée dans le paragraphe précédent nous permettra de conclure que le risque d'audit peut influencer le risque du business de l'auditeur. Cependant, imaginons que le client présente pour la société d'audit des opportunités d'acquérir des services supplémentaires. Cette nouvelle donnée pourrait diminuer le Auditor's business risk et l'idée qui ressort de la présente analyse est que son évaluation pourrait atténuer l'évaluation des deux risques précédents de la première stratégie. L'évaluation du risque de business de l'auditeur joue donc un rôle de médiateur dans la relation entre l'évaluation des risques du client et la décision d'acceptation.

c) Utilisation de stratégies proactives d'adaptation aux risques

La dernière voie qui s'offre à l'auditeur est d'adopter une attitude proactive en ajustant par exemple les honoraires d'audit, en planifiant le volume et la qualité des données à récolter, en prévoyant le personnel à assigner en fonction des compétences nécessaires pour la mission, afin de s'adapter à l'évaluation des trois risques généraux. Des études démontrent également que les changements

importants dans la situation économique d'un client ont un impact sur les stratégies d'adaptation (Pratt et Stice, 1994 ; Simon, 1985 ; Simunic et Stein, 1990, 1996 ; Walo, 1995), ce qui les rend non seulement attractive dans le cadre de l'acceptation d'un client, mais également dans la question du maintien de la relation avec le client.

Les résultats de l'étude menée par Johnstone ont permis de confirmer l'utilisation des deux premières stratégies ce qui permet de comprendre que des sociétés d'audit puissent adopter des approches différentes envers un même client. Les stratégies d'adaptation s'opèrent non seulement sur une base objective mais tiennent également compte du fait que chaque société d'audit adopte des caractéristiques qui lui sont propres.

Cependant, en ce qui concerne l'utilisation de stratégies proactives, les résultats ont démontré que l'effet de leur médiation sur l'évaluation des trois risques généraux n'avait pas d'impact sur décision d'acceptation. Deux possibles raisons permettent d'expliquer ce phénomène.

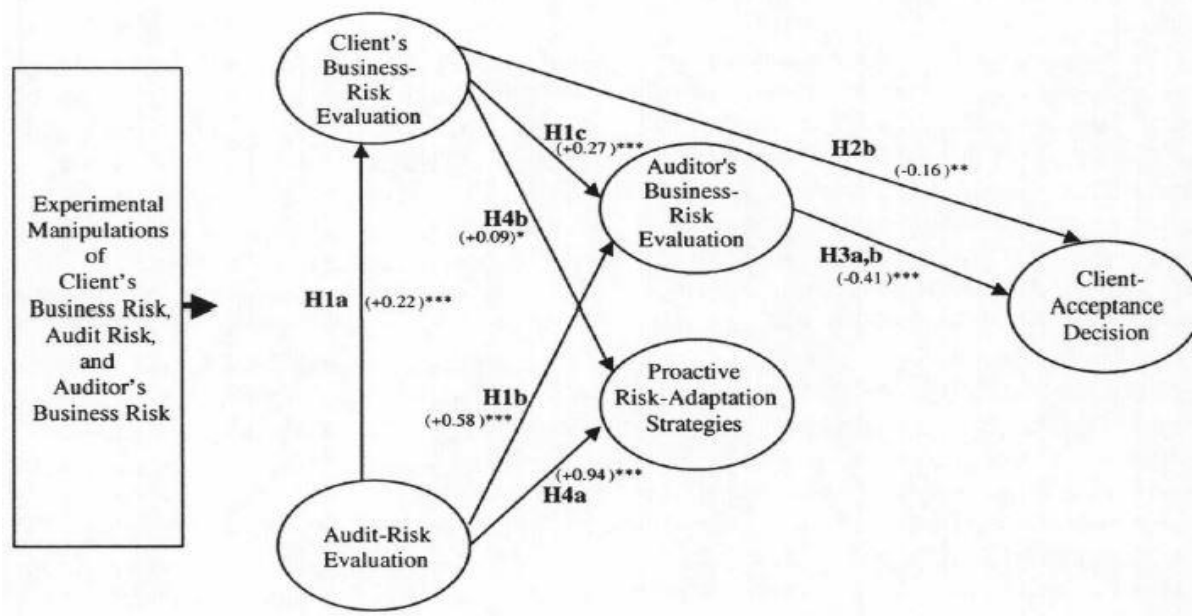
Premièrement, il faut prendre en considération le fait que l'étude a été menée il y a plus de 15 ans et que les associés interrogés avaient en moyenne 19 années d'expérience professionnelle. Outre le fait que les stratégies proactives étaient une matière récente à l'époque, il est fort probable que les associés en question aient adopté au cours du temps une certaine rigidité dans leur démarche décisionnelle.

Une autre possible raison est que les associés puissent être réticents à l'adaptation de leur risque de business à travers les stratégies proactives en raison de la haute concurrence dans le secteur d'audit et des coûts élevés liés à la survenance de litiges (Andersen et al., 1992).

#### **§4. Avantages et limites du modèle**

Le modèle d'acceptation des clients de Johnstone présente l'avantage d'être un modèle complet, vérifié empiriquement et qui appréhende de manière simultanée les différents risques pris en compte dans les décisions d'acceptation, en analysant les relations qu'ils ont entre eux à travers les corrélations enregistrées.

**FIGURE 3**  
**Tests of Hypotheses**



(Source : *Client-Acceptance Decisions : Simultaneous Effects of Client Business Risk, Audit Risk, Auditors Business Risk, and Risk Adaptation*, Johnstone, 2000)

Cependant, comme indiqué précédemment, l'étude a été menée sur des compagnies américaines il y a plus de 15 ans. Il n'est pas à exclure que notre contexte économique, légal et même culturel (attitude vis-à-vis des risques) pourrait influencer les résultats de l'enquête. De plus, l'étude s'est focalisée uniquement sur les sociétés des BIG 5 de l'époque et il conviendrait de réaliser une autre étude sur des sociétés plus petites pour savoir s'il est possible de généraliser ce modèle sur l'ensemble des sociétés d'audit.

### **Section 3. Analyse approfondie des risques d'engagement**

Etant donné que nous avons défini le risque d'engagement et que nous avons analysé l'interaction des trois risques généraux qu'il intègre, nous approfondirons notre analyse sur les composantes de ces risques : quels sont les éléments concrets pris en considération dans

l'évaluation de chacun de ces risques et quelles sont leurs importances relatives ? Enfin, quels autres éléments importants interviennent dans la prise de décision ?

### **§1<sup>er</sup>. Les composantes principales du risque d'engagement et leurs poids dans l'évaluation**

Dans une autre étude menée par Johnstone en 2001, 131 associés des anciens BIG 5 ont complété un questionnaire qui présente une liste non-exhaustive de risques d'engagement en indiquant un ordre de priorité en fonction de l'importance octroyée par chaque associé. La liste des composantes a été regroupée sous les trois risques généraux précédemment étudiés et une différenciation a été opérée sur base de l'expérience de l'associé (supérieur ou inférieur à 18 ans) pour déterminer si elle a un impact sur l'importance qu'accorde un associé au point examiné.

Globalement, les deux groupes d'associés, départagés en fonction de la durée de leur expérience, ont été d'accord sur le classement établi excepté pour les risques d'audit. Les associés moins expérimentés ont accordé la première place à la nature de la relation entretenue par le potentiel client avec les auditeurs précédents là où les associés plus expérimentés ont donné priorité à l'attitude du management à l'égard des contrôles internes.

Par ailleurs, les deux groupes se sont accordés pour déterminer que les points les plus importants dans l'évaluation des client's et auditor's risks sont respectivement la situation économique du client et l'expertise relative de la firme d'audit dans l'industrie du potentiel client. Enfin, les deux groupes ont également été d'accord sur le fait que le risque d'audit devait être prioritairement évalué, suivi respectivement du risque de business de l'auditeur et du risque de business du client.

Nous proposons de consulter l'ensemble de ces composantes et leurs poids respectifs dans le tableau suivant issu de l'étude :

**TABLE 1**  
**RANKING OF FACTORS AFFECTING THE CLIENT ACCEPTANCE DECISION BY EXPERIENCE LEVEL**

|                                                                                                | NUMBER OF<br>PARTNERS | MEAN<br>RANK | STANDARD<br>DEVIATION | OVERALL RANK<br>ACROSS GROUPS |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------|
| <b>PANEL A: CLIENT'S BUSINESS RISK FACTORS</b>                                                 |                       | <u>1-4</u>   |                       |                               |
| <i>The client's financial trends</i>                                                           |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 1.29         | 0.72                  | 1                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 1.21         | 0.48                  |                               |
| <i>The client's financial trends in comparison to other clients in the industry</i>            |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 2.62         | 0.80                  | 2                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 2.39         | 0.82                  |                               |
| <i>Information about management's long-term planning</i>                                       |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 2.69         | 1.04                  | 3                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 2.89         | 0.98                  |                               |
| <i>Industry competition information</i>                                                        |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 3.40         | 0.68                  | 4                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 3.50         | 0.61                  |                               |
| <b>PANEL B: AUDIT RISK FACTORS</b>                                                             |                       | <u>1-5</u>   |                       |                               |
| <i>Information about industry growth patterns</i>                                              |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 3.95         | 1.11                  | 4                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 3.97         | 1.10                  |                               |
| <i>The nature of the relationship between the potential client and their prior auditor</i>     |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | <b>1.82*</b> | 0.95                  | 1 or 2                        |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | <b>2.20*</b> | 1.00                  |                               |
| <i>The degree of subjective judgement required to value the assets of the potential client</i> |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 2.72         | 1.08                  | 3                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 2.71         | 0.78                  |                               |
| <i>Management's attitude toward internal control</i>                                           |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | <b>1.98*</b> | 0.82                  | 1 or 2                        |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | <b>1.55*</b> | 0.77                  |                               |
| <i>The existence of an internal audit department</i>                                           |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 4.52         | 0.60                  | 5                             |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 4.58         | 0.64                  |                               |
| <b>PANEL C: AUDITOR'S BUSINESS RISK FACTORS</b>                                                |                       | <u>1-5</u>   |                       |                               |
| <i>Information about the possibility of an initial public offering of stock</i>                |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 2.25         | 1.20                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 2.24         | 1.14                  | 2                             |
| <i>The fiscal year-end of the potential client (i.e., the timing of the engagement)</i>        |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 3.58         | 1.10                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 3.42         | 1.04                  | 4                             |
| <i>The audit firm's relative expertise in the potential client's industry</i>                  |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 1.91         | 1.25                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 1.92         | 1.22                  | 1                             |
| <i>The likelihood of spin-off work such as taxes or consulting</i>                             |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 3.23         | 1.14                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 3.08         | 1.22                  | 3                             |
| <i>Information about the pricing strategies of other audit firms</i>                           |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 4.03         | 1.17                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 4.33         | 1.03                  | 5                             |
| <b>PANEL D: OVERALL IMPORTANCE EVALUATION</b>                                                  |                       | <u>1-3</u>   |                       |                               |
| <i>Client's Business Risk</i>                                                                  |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 2.12         | 0.70                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 2.32         | 0.71                  | 2                             |
| <i>Audit Risk</i>                                                                              |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 1.42         | 0.66                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 1.26         | 0.47                  | 1                             |
| <i>Auditor's Business Risk</i>                                                                 |                       |              |                       |                               |
| Less experienced partners                                                                      | 65                    | 4.03         | 4.03                  |                               |
| More experienced partners                                                                      | 66                    | 4.33         | 4.33                  | 3                             |

Indicates that the difference between the two groups is significantly different at  $p < 0.05$ .  
Mean Rank: 1 = most important

(Source : Risk, Experience and Client Acceptance decisions, Johnstone, 2001)

## §2. Autres éléments importants

A titre informatif, il a été demandé aux participants d'énoncer trois autres facteurs non repris dans la liste du premier tableau et qui seraient les plus susceptibles à modifier la décision de l'associé. Les réponses récoltées ont permis de mettre en évidence les trois démarches suivantes qui regroupent à elles seules plus de la moitié des votes : l'information sur le management et les discussions avec le management à propos des points problématiques (33,16%), les discussions avec les auditeurs précédents (12,91%) et les discussions avec les institutions bancaires du client (10,88%).

| FACTOR                                                                                                                                            | NUMBER OF RESPONSES | PERCENTAGE OF RESPONSES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1. Information about management (e.g., ethical evaluations) and discussions with management about important issues (e.g., potential audit issues) | 131                 | 33.16%                  |
| 2. Discussion with the prior auditor                                                                                                              | 51                  | 12.91%                  |
| 3. Discussions with the client's bankers                                                                                                          | 43                  | 10.88%                  |
| 4. Discussions with the client's attorneys                                                                                                        | 31                  | 7.85%                   |
| 5. Industry data                                                                                                                                  | 24                  | 6.07%                   |
| 6. Information about how accepting the client might impact the audit firm (e.g., professional reputation, profitability, staffing, etc.)          | 23                  | 5.82%                   |
| 7. Discussions with the Board of Directors                                                                                                        | 17                  | 4.30%                   |
| 8. Internal control data                                                                                                                          | 11                  | 2.78%                   |
| 9. Litigation (e.g., likelihood, existence, extent, etc.)                                                                                         | 11                  | 2.78%                   |
| 10. Strategy of management/long-term organizational objectives                                                                                    | 11                  | 2.78%                   |
| 11. Product-line data                                                                                                                             | 10                  | 2.53%                   |
| 12. Significant shareholders/owners data                                                                                                          | 8                   | 2.03%                   |
| 13. Discussions with the audit committee                                                                                                          | 5                   | 1.27%                   |
| 14. Customer data (e.g., demographics, important customers, etc.)                                                                                 | 5                   | 1.27%                   |
| 15. Competitor data                                                                                                                               | 3                   | 0.80%                   |
| 16. Regulatory data                                                                                                                               | 3                   | 0.80%                   |
| 17. Related parties/transactions                                                                                                                  | 3                   | 0.80%                   |
| 18. Information systems (e.g., design weaknesses, etc.)                                                                                           | 2                   | 0.51%                   |
| 19. Gaining additional information through public sources                                                                                         | 1                   | 0.22%                   |
| 20. Tax data                                                                                                                                      | 1                   | 0.22%                   |
| 21. Information on vendors/suppliers                                                                                                              | 1                   | 0.22%                   |
| <b>Total</b>                                                                                                                                      | <b>395</b>          | <b>100.00%</b>          |

(Source : Risk, Experience and Client Acceptance decisions, Johnstone, 2001)

### **Titre III : Evolution des régulations belges en matière d'acceptation, du maintien et de la cessation des contrats clients**

## Remarques préliminaires

Plusieurs sources sont à l'origine des obligations qui incombent à tout réviseur d'entreprises en Belgique. Nous distinguerons d'une part, les lois et les arrêtés royaux et d'autre part, les normes et les recommandations de l'IRE. Pour rappel, les normes et les recommandations ont force de loi à l'égard des réviseurs d'entreprises comme le précise en son article 30, §3 la loi du 22 juillet 1953 créant un Institut de Réviseurs d'Entreprises et organisant la supervision publique. L'arrêté royal du 10 janvier 1994 dans son article 2 vient appuyer ce point en mentionnant « *Le réviseur d'entreprises doit se conformer aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux normes de révision usuelles de l'Institut. Selon les circonstances, il prendra également en compte les recommandations émises par le Conseil de l'Institut.* ».

Dans le présent titre, nous attacherons particulièrement de l'importance à l'étude de deux recommandations de l'IRE s'appliquant en matière de contrôle de qualité et plus spécifiquement à l'acceptation des nouveaux clients. La première est la recommandation « Contrôle de qualité des travaux de révision » adoptée le 16 janvier 1998. La seconde, plus spécifiquement liée à notre sujet est la recommandation « Acceptation d'une mission par un Réviseur d'Entreprises » et a été adoptée quant à elle le 4 février 1985.

Nous verrons également dans la dernière partie, quelles ont été les autres régulations qui ont été adoptées en la matière. Certaines de ces régulations seront cependant étudiées dans le dernier titre étant donné qu'elles sont reprises dans les exigences adaptées pour la Belgique de la norme ISQC – 1.

## Chapitre 1 : Recommandation sur le contrôle de qualité de travaux de révision

Cette recommandation constitue en quelque sorte les prémisses du contrôle de qualité et il convient de préciser qu'elle s'appuie elle-même sur la norme internationale d'audit ISA 220. D'une manière générale, l'objet de cette recommandation est d'établir les fondements d'un contrôle de qualité devant être adapté tant au niveau du cabinet que dans le cadre de chaque mission qu'il effectue.

Au niveau de l'acceptation et du maintien des contrats avec les clients, la norme stipule que « *le cabinet doit effectuer une évaluation de tout client potentiel avant d'accepter la mission et doit en permanence réexaminer les relations qui l'unissent à ses clients existants. Avant de décider d'accepter ou de poursuivre une mission, un cabinet doit s'interroger sur sa propre indépendance, sur la question de savoir s'il dispose des capacités, des collaborations et du temps requis pour son bon accomplissement* ».

Il s'agit donc de termes relativement généraux établissant un fondement du contrôle qualité lié aux politiques d'acceptations des clients et qui s'inspire des règles d'éthique applicables à l'indépendance et à la compétence du réviseur d'entreprises. Dans ce domaine précis, la recommandation elle-même invite à se référer à la recommandation sur l'acceptation des missions.

## **Chapitre 2 : Recommandation sur l'acceptation d'une mission par un Réviseur d'Entreprises**

### **Section 1 : Aspects techniques**

Les aspects techniques de la présente recommandation s'appuient sur deux principes de base issus de l'application de l'article 18<sup>ter</sup> de la loi du 22 juillet 1953 (actuellement ; art.14, §3 de la loi coordonnée) selon lesquels préalablement à l'acceptation de la mission :

- Le réviseur s'assure qu'il dispose de la compétence et de l'expérience nécessaires pour effectuer sa mission – exigence de qualité ;
- Le réviseur s'assure qu'il dispose suffisamment de personnel qualifié pour l'accomplissement de sa mission – exigence de capacité.

#### **§1<sup>er</sup>. Identification de la mission**

Il s'agit d'une étape importante dans l'acceptation de la mission étant donné qu'elle a un impact direct sur l'objet du contrat, les honoraires, les délais prévus et les capacités nécessaires à la bonne réalisation de la mission. Cependant, cette étape paraît naturelle dès lors qu'il serait peu envisageable qu'un réviseur accepte une mission sans avoir la connaissance de son objet. La recommandation souligne dans ce point la distinction entre les missions légales et conventionnelles sur laquelle nous ne nous attarderons pas étant donné qu'elle sort du cadre de notre étude sur le contrôle de qualité.

#### **§2. Identité du client potentiel**

Nous remarquerons que ce point trouve d'avantage sa place dans les aspects déontologiques qui seront étudiés dans la prochaine section étant donné qu'il traite avant tout des règles d'indépendance et de la possibilité de se retrouver dans un conflit d'intérêts. En effet, il invite le réviseur d'entreprises à se renseigner sur la présence de proches ou de connaissances dans le conseil d'administration de la société cliente afin d'éviter qu'il soit inutilement confronté à d'éventuelles difficultés juridiques s'il devait se récuser le cas échéant. La recommandation évoque également l'importance d'accorder une attention à la « réputation » de son client qui pourrait avoir un impact « psychologique » sur le déroulement des travaux de

contrôle. Nous regretterons ici que la recommandation n'apporte pas plus de détails quant à ce point.

Dans un deuxième temps, la recommandation ajoute que « *La nature de l'entreprise peut également avoir d'importantes conséquences sur le plan des travaux spécifiques à effectuer et sur le plan juridique.* », ce qui rejoint le premier point sur l'identification de la mission dans la mesure où tant la mission que l'identité d'un client ont naturellement un impact sur l'étendue des travaux qui seront menés par le réviseur d'entreprises.

### **§3. Compétence du réviseur d'entreprises**

Le fondement de ce point se situe à l'article 18<sup>ter</sup>, 2° de la loi du 22 juillet 1953 (actuellement : art. 14, §3, 1° de la loi coordonnée). Un réviseur qui accepte une mission doit avoir une compétence suffisante pour accomplir les travaux spécifiques que cette mission suppose. De manière générale, il s'agit ici de favoriser dans le chef du réviseur la certitude qu'il puisse assumer les tâches issues de la mission qu'il accepte, quitte à refuser la mission si elle fait appel à une spécialisation évidente.

La recommandation apporte cependant une information intéressante en précisant qu'il est possible pour le réviseur manquant d'expérience dans le domaine lié à la mission de l'accepter tout de même à condition qu'il ait la certitude que ses collaborateurs disposent des compétences nécessaires.

### **§4. Effectif du cabinet**

Il convient pour le réviseur d'entreprises de s'assurer qu'il dispose des ressources humaines nécessaires pour mener sa mission à bien. Cette appréciation s'effectue tant sous l'angle de la capacité pour faire face à une charge importante de travail que sous l'angle de la compétence pour avoir les aptitudes requises par la spécificité du secteur. Cependant, dans le prolongement du paragraphe précédent, il est possible pour le réviseur d'entreprises de faire appel à des confrères ou des experts, en avisant préalablement le client le cas échéant.

## Section 2. Aspects déontologiques

A l'image de la précédente section, deux principes des aspects déontologiques seront également identifiés partant de l'article 18<sup>ter</sup> de la loi du 22 juillet 1953 (actuellement ; art.14, §3 de la loi coordonnée). Ces principes énoncent que :

- Le réviseur ne peut accepter de mission dans des conditions susceptibles de mettre son objectivité en cause ;
- Le réviseur ne peut exercer d'activité incompatible avec son indépendance.

### §1<sup>er</sup>. L'indépendance du réviseur

Nous remarquerons une similitude de ce point avec le paragraphe de la section précédente relatif à l'identification du client et nous regretterons l'aspect relativement général de ce point qui n'apporte aucune précision en mentionnant la justification suivante : « *L'examen approfondi des incompatibilités et l'analyse casuistique du principe de l'indépendance dépassent le cadre de la présente recommandation. Ils doivent faire l'objet d'une norme et, le cas échéant, de recommandations particulières* ». Cependant, des précisions ont été établies dans le domaine par la norme du 11 septembre 2007 relative à certains aspects liés à l'indépendance du commissaire.

### §2. Conflits d'intérêts

La recommandation précise ici qu'il est impératif pour le réviseur d'entreprises d'éviter autant que possible de se mettre dans des situations dans lesquelles il s'engagerait dans des intérêts opposés. A ce titre, elle lui conseille de faire appel à un confrère lorsque la situation l'impose.

Cependant, il n'est pas toujours possible d'éviter entièrement ces conflits. La recommandation ajoute à ce titre : « *Rappelons que lorsqu'il existe un conflit d'intérêts entre plusieurs clients d'un réviseur d'entreprises, ni lui ni ses associés ne peuvent intervenir dans l'objet de ce conflit en dehors d'une mission d'arbitrage ou d'amiable compositeur. En particulier, dans un litige, plusieurs associés d'un même cabinet ne peuvent pas être en même temps des experts ou conseillers de clients ayant des intérêts opposés.* »

Lorsqu'un réviseur a plusieurs clients qui ont eux-mêmes des relations entre eux, le conflit d'intérêt ne peut être intégralement évité. Dans ce cas il est imposé au réviseur :

- De respecter son obligation au secret professionnel en évitant de transmettre des informations d'un client à un autre ;
- D'éviter de prendre position dans une situation où certains de ses clients font l'objet d'un conflit d'intérêts.

### **§3. Reprise d'un mandat détenu par un confrère**

Il convient de relever dans ce point que la sollicitation d'une mission détenue par un confrère est illicite dans la mesure où elle est contraire au code de déontologie. Le réviseur doit par conséquent s'abstenir de toute manœuvre visant à mettre une quelconque pression sur un confrère. Ce dernier en revanche est invité à se montrer coopératif envers le réviseur qui accepte la mission en l'informant de la situation du client, voire en l'introduisant auprès des services du client. Il y a cependant un cas qui n'est pas considéré comme une sollicitation : la négociation d'un mandat d'une filiale lorsque le mandat de la société mère est déjà détenu par le réviseur ; ce cas n'est pas considérée comme contraire à la déontologie étant donné qu'il peut être justifié par la recherche d'une facilité au niveau de la consolidation.

Nous soulignerons également que dans le cadre d'une reprise de mandat, le réviseur qui remplace son confrère doit se conformer aux règles normales de bonne confraternité :

- Prendre contact avec son prédécesseur ;
- S'assurer du paiement des honoraires dus à son prédécesseur ;
- S'abstenir d'émettre toute critique à l'égard de son prédécesseur.

La prise de contact avec le réviseur précédent se justifie principalement pour deux raisons. Premièrement, il est utile pour le réviseur qui accepte la mission de comprendre les circonstances qui ont amené le client à se séparer de son prédécesseur. Deuxièmement, la prise de contact peut permettre au réviseur entrant d'obtenir des informations supplémentaires sur le client potentiel. Rappelons à ce titre que, sauf dérogation expresse du client, tant que le réviseur n'accepte pas le mandat, son confrère est tenu de respecter l'obligation du secret professionnel.

#### **§4. Cas du client faisant appel aux services de plusieurs réviseurs**

Il est possible qu'un client fasse appel à plusieurs réviseurs pour effectuer des travaux différents ou dans le but de seconder le réviseur qui travaille sur une tâche précise. La recommandation précise ici que les besoins du client doivent être le souci premier dans le choix d'un conseiller. Elle rajoute par ailleurs que :

- Le réviseur qui reçoit en dernier la mission a l'obligation d'informer son confrère déjà présent lorsqu'il s'aperçoit que le client n'a pas pris une telle disposition ;
- Le réviseur doit limiter ses services à ce qui est prévu conventionnellement ;
- Les réviseurs travaillant sur des missions différentes sont invités à collaborer afin de favoriser leurs efficacités respectives ;
- En cas de présence de plus de deux réviseurs, seule l'obligation de prise de contact avec le commissaire s'impose.

#### **§6. Honoraires**

Les honoraires doivent être déterminés conformément à l'article 134, §1et 2, selon lequel le montant de ses honoraires doit être établi de manière fixe pour la durée du mandat et approuvé par l'assemblée générale de la société cliente. Ce montant peut être soumis à une indexation moyennant l'accord des deux parties. La recommandation évoque également le danger que peut représenter la fixation d'un montant trop élevé, dans la mesure où il peut porter préjudice à l'indépendance du réviseur. Cependant, elle rappelle également que sous réserve du bon accomplissement des travaux, le montant est soumis à la concurrence des tarifs (sauf cas exceptionnel de l'existence d'un barème).

## **Chapitre 3 : Autres régulations afférentes à la matière**

### **Section 1 : Lois**

#### **§1<sup>er</sup>. Loi du 22 juillet 1953**

Nous avons déjà évoqué la loi du 22 juillet 1953 (art. 13 et 14) sur laquelle s'appuie la recommandation étudiée dans le chapitre précédent. Nous ajouterons par ailleurs que cette loi a été coordonnée en 2007 suite à la directive européenne « audit » de 2006, mentionnée dans le premier titre.

#### **§2. Code des sociétés**

Il a également été vu que la même recommandation s'appuie sur le Code des sociétés (art. 134) pour formuler son avis relatif à la fixation des honoraires. Nous ajouterons également que le code des sociétés énonce en son article 133, §5 la règle « one to one » selon laquelle les honoraires « non-audit » d'un réviseur ne peuvent être en principe supérieurs à ses honoraires « audit ». Elle donne également les trois cas d'exception à l'article 135, §6. Enfin, le Code des sociétés énonce les règles relatives à la démission et à la révocation d'un réviseur d'entreprises (art. 135, § 1 et 2) qui seront abordées dans le titre suivant.

#### **§3. Loi du 11 janvier 1993**

Nous mentionnerons la loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme, qui intervient dans la phase d'identification du client. Elle a été modifiée par la loi du 18 janvier 2010 et son article 38, qui prévoit que l'IRE détermine par le biais d'un règlement les modalités d'application de cette loi, a donné naissance à la norme de l'IRE du 4 février 2011 (*cf. infra*).

## **Section 2 : Arrêtés royaux**

### **§1<sup>er</sup>. AR du 10 janvier 1994**

L'Arrêté Royal du 10 janvier 1994 relatif aux obligations des réviseurs d'entreprises énonce des règles déontologiques d'indépendance et aborde en son article 24 quelques principes relatifs à l'acceptation d'une mission par un réviseur. Ces principes ont été étudiés dans le chapitre précédent, mais nous préciserons que l'AR 10/01/94 est quelque peu dépassé étant donné que la coordination en 2007 de la loi du 22 juillet 1953 avait souligné la nécessité d'apporter des modifications à l'arrêté en question. Ces modifications n'ont jamais été réalisées jusqu'à présent, mais un projet relatif à cette matière est actuellement en cours de développement tel que nous le verrons à la section 4 du présent chapitre.

### **§2. AR du 30 janvier 2001**

L'Arrêté Royal du 30 janvier 2001 portant exécution le code des sociétés a été modifié notamment par l'Arrêté Royal du 04 avril 2003 qui y a introduit les articles 183*bis* et suivants. L'article 183*ter* est particulièrement intéressant dans la mesure où il énumère les présomptions dans lesquelles le commissaire perd son indépendance lorsque dans le cadre de sa relation professionnelle, lui ou une autre personne liée par son contrat :

- Décide ou intervient dans le processus décisionnel de la société cliente ;
- Participe d'une quelconque manière auprès du client à la préparation ou tenue des livres comptables ou au dressement des comptes annuels et/ou consolidés ;
- Participe d'une quelconque manière à l'élaboration ou à la gestion d'un système technologique d'information financière dans la société de son client ;
- Effectue des évaluations d'éléments repris dans les comptes annuels ou consolidés du client à condition que ces éléments constituent « un élément important » de ces comptes ;
- Participe à la fonction d'audit interne ;
- Intervient dans la représentation de la société cliente lors de règlements de litiges ;
- Intervient dans le recrutement du personnel dirigeant de la société cliente.

## **Section 3 : Normes et circulaires de l'IRE**

### **§1<sup>er</sup>. Normes**

Nous citerons la norme du 4 février 2011 adoptée par l'IRE en application de la loi du 11 janvier 1993 dite « anti-blanchiment ». Il convient de préciser ici que cette norme est relative à une loi d'intérêt public ; elle n'a pas la vocation d'améliorer le contrôle qualité des cabinets mais a néanmoins pour conséquence d'alourdir la procédure d'acceptation des nouveaux clients. Sur le plan pratique, en addition à ce qui a été vu jusqu'à présent, cette norme a pour impact de requérir du réviseur qu'il prenne désormais en compte les éléments suivants lorsqu'il accepte un nouveau client :

- L'identité, l'intégrité et la « réputation en affaires » du client ainsi que ses principaux administrateurs, les mandataires et bénéficiaires effectifs (exemple : environnement opérationnel et de contrôle non adaptés aux caractéristiques de la société, profil public du client faisant naître des doutes sur son intégrité, etc.) ;
- Indications sur le fait que le client pourrait être concerné par le blanchiment de capitaux ;
- Indications liées à l'attitude du client ou à son manque de coopération pour délivrer des informations complètes à son sujet de sorte qu'un doute existe au sujet de son intégrité ;
- Les ressources financières pour le paiement des honoraires (exemple : le client propose des honoraires anormalement élevés) ;
- Risque de fraude élevé en se basant sur l'approche fondée sur les risques dans la loi « anti-blanchiment » ;
- Toute relation, actuelle ou passée, avec d'autres professionnels et toute information concrète susceptible de fonder une suspicion quant à l'éventualité d'un risque de blanchiment.

### **§2. Circulaires**

L'IRE a également adopté deux circulaires relatives à la loi « anti-blanchiment ». La première qui a été adoptée en juillet 2011 reprend les obligations citées ci-dessus. La seconde est la circulaire 2013/04 et a pour objet de définir les sanctions applicables en cas de non-respect de ces obligations.

## **Titre IV : Acceptation, maintien et cessation des contrats clients sous la norme ISQC – 1**

## Remarques préliminaires

Nous avons étudié précédemment les régulations afférentes aux politiques des cabinets de révision en matière d'acceptation, de maintien et de cessation des contrats clients. Le dernier titre de la partie théorique se consacrera quant à lui à présenter au lecteur les apports concrets de la norme ISQC - 1 et les mesures que les réviseurs doivent prendre afin d'être en conformité avec les exigences de la norme.

L'étude sera principalement axée autour de la version clarifiée en langue française de la norme ISQC – 1, de la norme de l'IRE relative à l'application de la norme ISQC – 1, ainsi que du manuel de contrôle qualité interne V2.0 disponible sur le site du Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises.

La norme ISQC – 1 ayant introduit des procédures rigoureuses à mettre en place dans les différentes étapes d'acceptation du client, le lecteur sera fréquemment invité à consulter les checklists reprises dans les annexes correspondantes à l'étape étudiée. En raison du nombre abondant de ces checklists, seules les principales seront proposées.

Pour rappel, une checklist est un document reprenant des questions relatives aux modalités d'application des mesures établies par une régulation afin de donner au réviseur une assurance raisonnable qu'il n'omette pas un point important dans sa démarche. Il s'agit d'exemples, afin de faciliter l'adaptation à la norme, conformes aux normes proposés par l'IRE et l'ICCI et pouvant être adaptés par les cabinets.

## **Chapitre 1 : Compétences et ressources nécessaires à l'acceptation ou la poursuite de la mission**

### **Section 1 : Fondements**

Le paragraphe 26 en ses points « a » et « b » énonce : « *Le cabinet doit définir des politiques et des procédures pour l'acceptation et le maintien de relations clients et de missions particulières, destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'il n'acceptera ou ne conservera de relations clients et de missions que si les conditions suivantes sont remplies :*

- *il a la compétence et les aptitudes pour mener la mission, y compris le temps nécessaires et les ressources pour la réaliser ;*
- *il peut se conformer aux règles d'éthique pertinentes. »*

### **Section 2 : Procédures**

Les indications précises relatives aux compétences et ressources nécessaires se situent au paragraphe A18 de la norme. Concrètement, afin de répondre aux critères d'exigences établis par la norme, le réviseur sera invité à se poser les six questions suivantes :

- Dispose-t-il de la connaissance du secteur d'activités ?
- Dispose-t-il des connaissances relatives à la réglementation à laquelle son client est soumis ?
- Le cabinet dispose-t-il de réviseurs et de collaborateurs en quantité suffisante et disposent-ils des compétences et aptitudes nécessaires ?
- Des experts sont-ils à disposition si nécessaire ?
- Le responsable du contrôle qualité interne de la mission est-il disponible ?
- Le cabinet sera-t-il en mesure de respecter le délai convenu pour émettre le rapport ?

## **Chapitre 2 : Identification et intégrité du client**

### **Section 1 : Fondements**

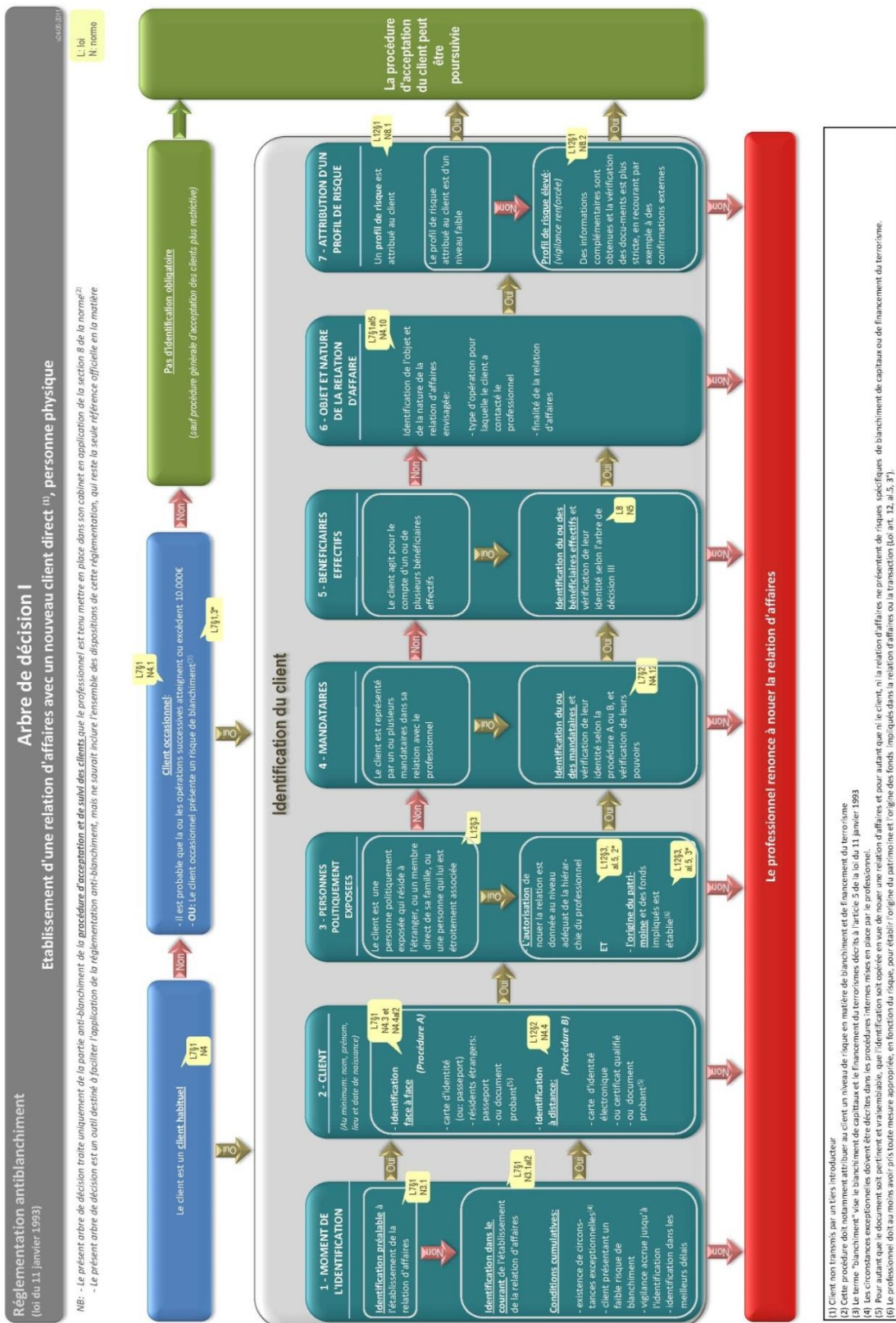
La norme ISQC – 1 explique au point « c » de son paragraphe 26 que le réviseur d'entreprises doit s'assurer avant d'entamer une relation avec un client que ce dernier réponde aux exigences en matière d'intégrité. A cette fin, il devra mener un travail d'investigation afin de rassembler les informations requises et relatives à l'identité du client, à ses activités et sa structure organisationnelle. L'identification du client a également pour but de permettre au réviseur de s'assurer que le nouveau client ne génère pas de situation de conflit d'intérêts au regard des autres clients du réviseur. Le manuel de procédure recommande également aux cabinets de révision de prendre en compte dans leur politique d'acceptation des clients la législation en matière de pratique de blanchiment :

- Norme de l'IRE du 4 février 2011 (relative à l'application de la loi du 11 janvier 1993)
- Circulaire 2011/07
- Circulaire 2013/04
- Manuel de procédures internes en matière d'anti-blanchiment
- Recueil anti-blanchiment

### **Section 2 : Procédures**

#### **§1<sup>er</sup>. Identification du client**

Le réviseur d'entreprises est tenu de procéder à l'identification du client, de ses mandataires et de ses bénéficiaires effectifs. Cette procédure est impérative avant l'acceptation de la mission. La norme ISQC – 1, à travers ses outils, ne réalise pas d'apport majeur (en dehors de l'aspect formel à travers la checklist « Identification du client » ; cf. Annexe 1) dans l'étape d'identification étant donné que les procédures qui en découlent ne divergent pas de ce qui est prescrit par la loi « anti-blanchiment ». Le procédé est relativement lourd comme l'illustrent les trois prochains tableaux issus de la Circulaire 2011/07.



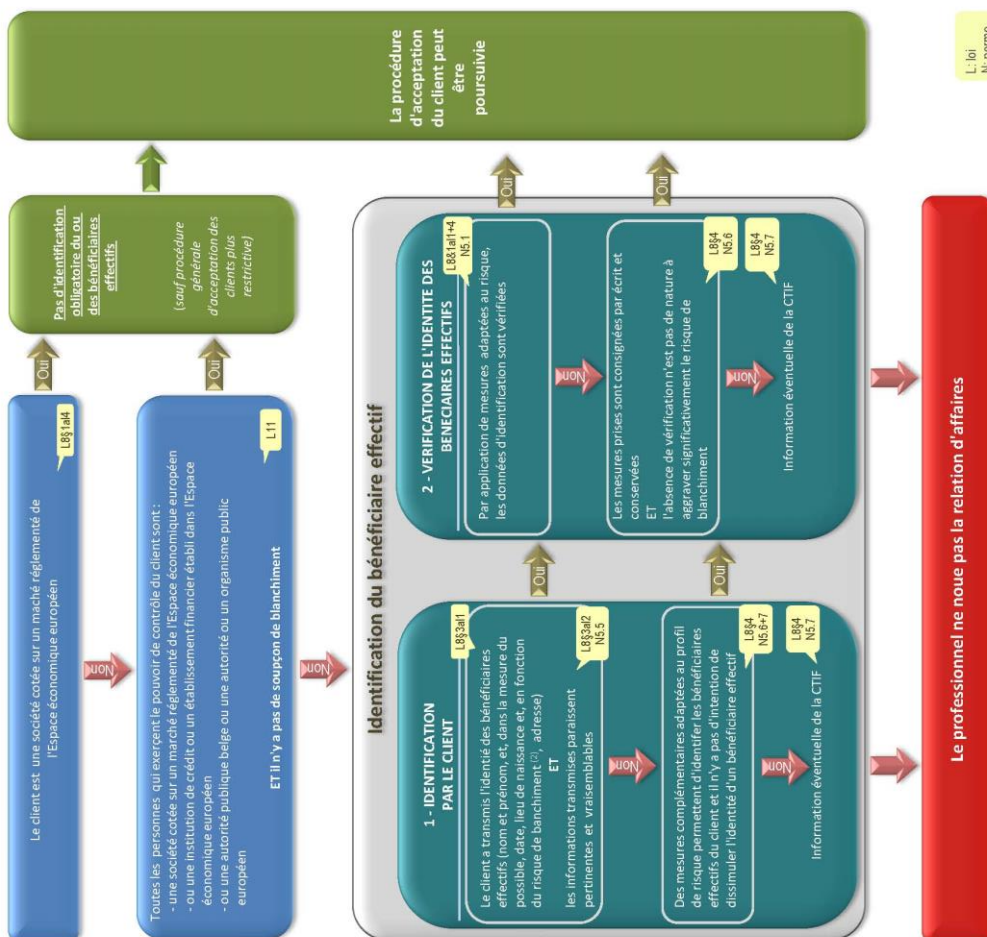


Réglementation antiblanchiment  
(loi du 11 janvier 1993)

Arbre de décision III  
Identification d'un bénéficiaire effectif

02/08/2011

NB: - Le présent arbre de décision traite uniquement de la partie anti-blanchiment de la procédure d'acceptation et de suivi des clients que le professionnel est tenu de mettre en place dans son cabinet en application de la section 8 de la norme<sup>(1)</sup>.  
- Le présent arbre de décision est un outil destiné à faciliter l'application de la réglementation anti-blanchiment, mais ne saurait inclure l'ensemble des dispositions de cette réglementation, qui reste



Le professionnel ne nous pas la relation d'affaires

L: loi  
N: norme

(1) Cette procédure doit notamment attribuer au client un niveau de risque en matière de blanchiment et de financement du terrorisme.  
(2) Le terme "blanchiment" vise le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme décrits à l'article 5 de la loi du 11 janvier 1993.

## **§2. Vérification de l'intégrité du client**

### *a. Aspects généraux*

La vérification de l'intégrité du client est l'opération par laquelle le réviseur évalue la probabilité qu'il soit trompé par le client ou mis sous pression par ce dernier, ce qui le cas échéant aura pour conséquence de porter un préjudice au bon déroulement de sa mission en empêchant le réviseur d'être en conformité avec les règles de déontologie.

En pratique, le respect de cette étape amènera le réviseur à examiner les points suivants :

- L'identité et la réputation des propriétaires, de la direction, des personnes faisant partie du gouvernement d'entreprise et des parties liées dans le monde des affaires ;
- Le comportement des personnes citées ci-dessus ;
- La nature des opérations du client et sa pratique des affaires ;
- Existence d'une pression sur le client pour diminuer les honoraires du réviseur d'entreprises ;
- Limitation inappropriée de l'étendue des travaux ;
- Soupçons relatifs à des pratiques de blanchiment d'argent ou des activités criminelles ;
- Raisons relatives au changement du cabinet de révision.

Le réviseur veillera à obtenir ces informations auprès de professionnels comptables, d'autres réviseurs, de banques, de conseillers juridiques, etc. ayant fournis des services au client mais également en consultant des banques de données telles que la BNB, la Centrale des bilans, le Moniteur Belge, Company Web, Graydon, etc.

La vérification de l'intégrité du client doit non seulement être effectuée avant l'acceptation d'un nouveau client, mais également chaque année et à chaque fois que le réviseur acquiert une nouvelle information qui serait susceptible de modifier son évaluation de l'intégrité du client. Il est vivement conseillé au réviseur d'effectuer cette appréciation à l'aide de la checklist « Appréciation de l'intégrité du client » (cf. Annexe 2). Le résultat de cette appréciation devra être approuvé par le responsable de la mission qui veillera à documenter également le motif de son refus ou les éléments pris en compte dans l'approbation.

En conclusion, l'étape de la vérification de l'intégrité du client permettra au réviseur de s'assurer que les intentions de son client ne constituent pas une menace pour le nom et la renommée du réviseur d'entreprises, de son cabinet et de son réseau à travers un des risques suivants :

- Non-respect de l'indépendance du réviseur lors des prestations de services ;
- Risques techniques issus de la complexité ou de la réglementation particulière du secteur d'activité du client ;
- Non-respect des lois et réglementations par le client ;
- Risques liés au blanchiment d'argent ou à des transactions inhabituelles ;
- Risque résultant de l'importance de client ou de l'intérêt financier de la mission ;
- Risques relatifs à la nature des activités à effectuer ;
- Risques de réputation résultant simplement du secteur d'activité du client.

#### *b. Concertation confraternelle*

La concertation confraternelle a déjà été étudiée dans le titre précédent et la norme ISQC – 1 ne modifie actuellement en rien cette recommandation. Nous pouvons cependant nous attendre à quelques modifications lorsque le code de déontologie des réviseurs d'entreprises aura remplacé l'AR10/01/1994 qui est la base légale de cette concertation. A titre d'exemple, en son point 20.1, l'avant-projet du code de déontologie prévoit que le réviseur qui accepte une mission auprès d'un client pour lequel un autre réviseur travaille déjà, a l'obligation de prévenir son confrère avant de commencer sa mission. Cette obligation peut cependant être contrée par une opposition explicite du client qui veillera à justifier les motivations de sa démarche.

## **Chapitre 3 : Acceptation et poursuite d'une relation client et d'une mission**

### **Section 1 : Fondements**

Le principe d'acceptation et de poursuite d'une relation client et d'une mission est établi au paragraphe 27 de la norme ISQC – 1 selon lequel :

- Le cabinet de révision doit disposer de toute information jugée nécessaire selon les procédures fixées et ce, avant d'accepter une mission ou de la poursuivre ;
- Le cabinet de révision doit établir une procédure qui désigne la personne compétente pour trancher la décision d'accepter ou de poursuivre la mission lorsqu'il existe des avis contradictoires à ce propos au sein du cabinet ;
- Toute décision favorable pour accepter ou poursuivre une mission et qui comporte des problèmes identifiés doit engendrer une documentation sur la résolution de ces problèmes.

### **Section 2 : Procédures**

#### **§1<sup>er</sup>. Acceptation d'une mission d'un nouveau client**

Outre les exigences préalables en matière de respect des règles d'éthique pertinentes (et principalement, les règles relatives à l'indépendance), le réviseur veillera à établir la nature de la mission, qu'elle soit continue ou unique, et évaluera le niveau d'expertise de son cabinet afin de déterminer s'il a la capacité de mener la mission de manière consciencieuse (cf. Annexe 3). Dans cette optique, le réviseur devra se montrer particulièrement vigilant à l'égard des points suivants :

- Quel est le type de mission et quelle en est l'opinion ?
- Quelle est la nature et l'étendue des activités à analyser ?
- Quel est le type de rapport ?
- Qu'en est-il de la planification des activités et de la collaboration avec le personnel du client ?
- Quelle est la raison du changement du réviseur d'entreprises ?

- Qu'en est-il des dispositions relatives à la manière, la fréquence et la période de facturation ?
- Quelle est l'étendue de la responsabilité légale ou contractuelle du réviseur à l'égard de son client ?
- Qu'en est-il du respect des dispositions formelles ?

## **§2. Acceptation d'une mission auprès d'un client existant**

Lorsqu'un réviseur accepte une mission auprès d'un client existant, il s'agit souvent de missions particulières, tantôt ponctuelles tantôt périodiques, de nature complexe et qui nécessitent des déclarations spécifiques. Pour cette raison, il est indispensable que le réviseur accorde une grande attention aux termes exacts de cette mission.

Souvent, les points vus dans le paragraphe précédent devront également être examinés auprès d'un client existant. L'acceptation d'une mission auprès d'un client existant peut être la conséquence d'un réexamen de cette mission. Il se pourrait en effet qu'un client atteigne certains critères légaux qui l'obligeraient à se soumettre à un contrôle. L'opération inverse est également envisageable, mais dans les deux cas, les termes de la mission sont modifiés et déclenchent en conséquence une procédure d'acceptation de la mission similaire à celle qui est applicable à un nouveau client. La norme ISQC – 1 précise également que la nouvelle mission devra être évaluée au regard du profil de risque du client qui lui-même nécessitera une actualisation.

## **§3. Remise de l'offre**

Nous ne nous attarderons pas sur ce point étant donné que ni la norme ISQC – 1, ni les normes ISA n'évoquent la nécessité d'établir une offre. Il s'agit cependant d'une étape importante dès lors qu'elle contribue à une première prise de connaissance de l'entité du client potentiel et à l'établissement des responsabilités des deux parties.

## **§4. Lettre de mission**

Tout comme la remise de l'offre, la lettre de mission n'est également pas prescrite par la norme ISQC – 1. En revanche, la norme ISA 210 exige, préalablement au début d'une partie significative des travaux, un accord écrit entre les deux parties sur les termes de la mission (cf. Annexe 4). Nous ne manquerons pas également de souligner l'importance de la lettre de mission qui est la source principale du cadre contractuel des prestations.

## **§5. Poursuite de la mission**

Avant d'entamer les travaux relatifs à l'exercice suivant, le réviseur devra se prononcer sur sa décision de poursuivre ou de rompre la mission avec son client. Afin de faciliter sa décision, le manuel de procédure recommande au réviseur de se référer à la checklist « Poursuite de la mission » (cf. Annexe 5). Nous rappellerons également que tous les collaborateurs d'un cabinet de révision doivent signer chaque année la déclaration d'indépendance afin de s'assurer qu'un évènement survenu au cours de l'année ne pourrait compromettre leur objectivité professionnelle.

La norme ISQC – 1 rappelle également que le code IFAC prévoit une rotation interne pour les mandats des entités d'intérêt public. A ce titre, le cabinet de révision prévoira une procédure afin de s'assurer du respect de cette règle en remédiant par avance à une hypothétique situation où un seul réviseur serait compétent pour le mandat concerné et où il ne serait pas possible de remettre ce mandat à un autre réviseur du même cabinet ou du même réseau.

## **§6. Remarque sur la budgétisation des heures de travail**

La norme ISQC – 1 ne présente pas d'apport concret en matière d'honoraires. Cependant, les procédures consécutives à la norme engendrent une charge de travail supplémentaire qu'il convient dès lors d'intégrer dans la budgétisation. Partant de ce contexte, le Centre d'Informations du Révisorat d'Entreprises a pris l'initiative de développer un outil de budgétisation qui intègre les procédures liées aux exigences de la norme ISQC – 1 (cf. Annexe 6).

## Chapitre 4 : Cessation de la mission

Pour rappel, le domaine relatif à la cessation de la mission est régi par la législation belge à l'article 135 du code des sociétés : « § 1er. *Les commissaires sont nommés pour un terme de trois ans renouvelable. Sous peine de dommages-intérêts, ils ne peuvent être révoqués en cours de mandat que pour juste motif, par l'assemblée générale. En particulier, une divergence d'opinion sur un traitement comptable ou une procédure de contrôle ne constitue pas en soi un juste motif de révocation. Les commissaires, ne peuvent, sauf motifs graves, démissionner en cours de mandat que lors d'une assemblée générale et après lui avoir fait rapport par écrit sur les raisons de leur démission.*

§ 2. *La société contrôlée et le commissaire informent le Conseil supérieur des Professions économiques visé à l'article 54 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales, de la révocation ou de la démission du commissaire en cours de mandat et en exposent les motifs de manière appropriée (...) »*

En ce sens, la législation belge répond entièrement aux exigences de la norme ISQC – 1 (§28) selon laquelle des procédures doivent d'une part, prévoir la possibilité que le professionnel et le représentant légal puissent informer les autorités compétentes de la cessation de la mission et d'autre part, prévoir tout simplement la possibilité de se démettre ou se retirer de la mission comme de la relation avec le client.

## **Chapitre 5 : Liens avec les théories relatives à l'acceptation des clients par les sociétés d'audit**

Etant donné que nous avons abordé dans le Titre II les théories générales relatives à l'acceptation des clients, il sera proposé au cours de ce chapitre de situer la norme ISQC-1 au sein de ces théories et d'établir les points de similitudes avec les observations qui ont été faites par les chercheurs dans le monde professionnel.

### **Section 1. Les approches de la norme ISQC-1**

#### **§1<sup>er</sup>. Une approche mécaniste**

Nous avons vu au cours du présent titre que la norme ISQC-1 ne laisse que peu de marge de liberté dans l'organisation du processus décisionnel d'acceptation d'un client. Que ce soit en insistant sur la nécessité d'introduire systématiquement des procédures ou en énumérant des points précis qui méritent une réflexion de la part du Réviseur, l'approche utilisée par la norme peut être facilement identifiée comme étant mécaniste.

Cette logique se prolonge également à travers les outils qui ont été développés par les institutions belges et dont l'objectif est d'aider les sociétés d'audit à incorporer toutes les étapes et leurs points sous-jacents dans le processus de prise de décision. Cependant, si la logique mécaniste est prédominante actuellement, nous constaterons à travers notre étude sur l'évolution du cadre normatif belge qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Là où le cadre normatif se contentait autrefois d'édicter des principes généraux en laissant aux sociétés le choix dans les méthodes d'adaptations, il impose désormais des procédures rigides notamment en matière de renseignements et d'évaluation de risques.

#### **§2. Une approche professionnelle**

Comme toute norme de qualité, l'approche de la norme ISQC-1 se veut strictement professionnelle. Il serait à ce titre peu recommandable qu'une norme de qualité propose des stratégies commerciales aux sociétés auxquelles elle s'applique. La norme ISQC-1 aborde toutefois la question des honoraires qui est cependant délimitée à la sauvegarde d'intérêts d'ordre professionnel tels que l'indépendance du réviseur (pressions sur les honoraires de la

part du client ou paiement d'honoraires manifestement excessifs à la valeur du travail réalisé). Enfin, la norme ISQC-1 ne déroge pas à la règle du « one-to-one » qui limite les honoraires des services supplémentaires en fonction du mandat d'audit.

### **§3. Une approche du client singulier**

Notre analyse n'a démontré aucun point où l'acceptation du client serait envisagée dans un contexte collectif. La norme ne propose pas de points suite auxquels le Réviseur serait amené à considérer l'acceptation du client en fonction de son portefeuille de clients actuel. Ce constat peut être expliqué par le fait que l'approche du portefeuille de clients ne s'inscrit pas dans une démarche d'ordre professionnel mais bien commercial. Toutefois, tout comme dans le point précédent, la norme insiste sur le respect de l'éthique et plus particulièrement des règles d'indépendance : si la société accepte un client, elle devra naturellement se poser la question si la nouvelle situation ne risque pas de générer un conflit d'intérêt avec un client existant.

## **Section 2. La question du changement de société d'audit**

Bien que ce point ne fasse pas spécifiquement l'objet d'une procédure, la norme ISQC-1 n'est pas désintéressée de la question du changement (fréquent) de société d'audit par un client. Dans un premier temps, bien qu'il s'agisse d'un mécanisme préalable à la norme, celle-ci insiste sur la nécessité d'une concertation confraternelle particulièrement dans l'optique de la vérification de l'intégrité du client. Dans un deuxième temps, la norme invite le réviseur dans l'étape de l'acceptation de la mission à s'informer sur la raison du changement de réviseur (*cf. Checklist acceptation de la mission, Procédure de nomination, question 18*). Aucun point ne parle spécifiquement de changements fréquents, mais il est probable qu'en prenant contact avec son confrère, le nouveau commissaire s'informerait sur la durée de la nomination du mandat de son prédécesseur et approfondirait ce point s'il le jugerait nécessaire.

## **Section 3. Les risques d'acceptation**

En se référant à l'étude sur la classification et la nature des risques présentée dans le titre II, la norme ISQC-1 semble en raison de son approche professionnelle accorder d'avantage d'intérêt au volet *Audit Risk*, en attachant beaucoup d'importance à l'éthique et à la capacité générale à mener la mission à bien. Outre l'importance du volet de l'identification du client

dans le but de répondre aux exigences légales de la LAB, la plupart des facteurs qui ont été cités dans le cadre de l'étude sont repris dans les points énumérés par la norme ainsi que dans les checklists qu'elle propose. La norme ISQC-1 attire l'attention sur des problématiques vérifiées empiriquement, mais son efficacité au niveau de la gestion de la clientèle sera discutée dans la partie pratique du travail.

## **PARTIE PRATIQUE**

## Introduction

Etant donné la multitude de facteurs intervenant dans l'étude sur l'acceptation des clients et le fait que beaucoup de ces facteurs ne peuvent être quantifiés, le choix des interviews a été opté pour recueillir l'avis de professionnels et analyser la norme sous divers angles. Au total, 7 partners ont accepté de participer aux interviews qui ont été retranscrites intégralement et sont reprises en annexes (*cf. Annexes 7 à 13*).

Afin de prendre en compte l'hypothèse que les procédures d'adaptations à la norme et leur application peuvent varier en fonctions de certaines caractéristiques des cabinets (notamment leur taille et leur appartenance ou non à un réseau tel que mentionné précédemment), le choix des cabinets a été volontairement diversifié de manière à ce que l'échantillon des 7 sociétés se compose comme suit :

- 1 Sole practitioner (Réviseur travaillant seul) ;
- 1 petit cabinet ;
- 3 cabinets moyens ;
- 2 grands cabinets (dont 1 issu du Big 4).

Les données plus spécifiques relatives à ces cabinets (qualité de l'intervenant, spécialisation du cabinet, appartenance à un réseau, etc.) sont également reprises en annexes. Par ailleurs, sur les 7 associés interrogés, 3 sont membres de la commission des normes et groupe de travail « ISQC-1 » auprès de l'IRE.

Lors des interviews, les questions suivantes ont été principalement posées aux intervenants :

- Comment s'est déroulée l'adaptation du cabinet à la norme ISQC-1 ? ;
- Quel est le réel impact de l'adaptation à la norme sur le portefeuille de clients ? ;
- Quel volet du processus d'acceptation est le plus difficile à respecter ? ;
- Les honoraires, suite à l'adaptation à la norme, ont-ils subi une hausse ? ;
- Quels sont les facteurs importants consultés en premier lieu lors d'une décision d'acceptation ? ;
- Quel est l'avis général sur la norme au niveau de la gestion de la clientèle ?

Dans le chapitre suivant, les réponses sur chacun de ces points seront présentées et analysées en pratiquant le cas échéant une distinction en fonction du type de cabinet interrogé.

## **Chapitre unique : Synthèse et discussion sur les points analysés auprès des intervenants**

### **Section 1 : Le déroulement de l'adaptation aux procédures**

#### **1°) Cabinets petit et moyens**

A l'exception d'un seul, les cabinets qui ont été interrogés disposent tous de mandats relatifs à des entités d'intérêt public, ce qui explique que leurs procédures en matière d'acceptation de clients sont déjà adaptées depuis un certain temps. Dans l'ensemble, tous les intervenants m'ont confié que le processus d'adaptation s'est déroulé sans difficulté étant donné que les procédures qui étaient déjà établies se rapprochaient fortement de ce qui est prescrit par ISQC-1.

Ce phénomène s'explique par le fait que le cadre normatif belge s'inspire déjà depuis quelques années des ISA et l'adaptation à ISQC-1 n'a pas impliqué en ce sens de changements conséquents, tel que mentionné auparavant.

Cependant, il convient de distinguer les diligences qui sont effectuées de la matérialisation de la preuve qu'elles ont bien été effectuées et surtout, de l'existence d'une politique organisationnelle qui les prescrit. Comme l'a mentionné un de mes intervenants, les sociétés qui faisaient déjà bien leur travail auparavant, appliquaient la grande majorité des règles prescrites. L'enjeu majeur a donc été de formaliser l'ensemble de ces démarches afin de veiller que toutes les diligences prescrites soient bien effectuées. Ce travail s'est effectué progressivement dans un délai de deux ans la plupart du temps.

Il faut également mentionner qu'il s'agit de la première année où les revues de qualités effectuées par l'IRE s'effectuent en deux phases. En plus d'effectuer des revues de dossier à raison d'un à deux mandats et une à deux missions spéciales pour chaque associé de chaque cabinet, la première phase se concentre désormais sur la revue des procédures pour vérifier si elles ont été implémentées dans le respect de la norme ISQC-1.

#### **2°) Sole practitioner**

Le sole practitioner qui a été interviewé semble avoir eu plus de difficultés à implémenter les procédures que les petits et moyens cabinets. Afin de mener cette mission à

bien, l'intervenant a travaillé conjointement avec un autre SP avec lequel il constitue un réseau pour répartir la charge de travail. Il a également fait appel à un consultant spécialisé dans les contrôles qualité pour l'assister dans l'adaptation.

Le SP a pourtant confié être très familier avec les procédures de qualité étant donné qu'il était déjà ISO 9002 compliant : il s'agit d'une norme de qualité s'adressant aux organisations spécialisées dans la prestation de services qui, bien qu'elle ne s'adresse pas spécifiquement à la profession de Réviseurs, avait l'avantage d'être plus flexible comme l'a mentionné l'intervenant.

Nous avons pourtant vu que la norme ISQC-1 doit être implémentée en fonction de la taille et de l'appartenance ou non à un réseau de manière à ne pas mettre en difficulté les petites structures. De plus, l'ICCI a proposé dans un deuxième temps un outil spécialement adapté aux seuls practitioners dénommé « Manuel de contrôle qualité interne pour SP » qui a première vue paraît beaucoup plus « léger » étant donné qu'il n'est constitué que de 34 pages contre 266 pages (hors rubrique SP) dans le manuel classique.

Lorsque s'est posée la question de savoir pourquoi l'intervenant avait opté pour le manuel classique plutôt que pour la version allégée, ce dernier m'a confié qu'en comparant son manuel avec celui d'un de ses confrères qui avait opté pour l'autre version, ils se sont rendu compte que les diligences sont pratiquement les mêmes et qu'il n'y a que le volume de texte qui différait entre les deux versions.

Les institutions belges concernées ont certes montré une préoccupation pour le sort des petites structures, mais dans la réalité, la quantité des diligences requises reste inadaptée quant à la taille et au fonctionnement de ces entités. Il est donc prévisible que les SP se retrouvent en difficulté dans un avenir si les procédures évoluent dans la logique actuelle d'un formalisme abondant.

### **3°) Grands cabinets**

En ce qui concerne les grands cabinets, l'adaptation des procédures à la norme ISQC-1 est, pour ainsi dire, presque passée inaperçue. Dans les deux cabinets interrogés, des procédures très étendues existent depuis de nombreuses années et sont mises à jour annuellement pour veiller à incorporer les derniers apports du cadre normatif local.

Pourquoi existe-t-il une telle différence avec les cabinets de taille inférieure ? La raison principale découle immédiatement de la grandeur des structures, et plus spécifiquement, des règles d'éthique et d'indépendance qui sont plus difficiles à respecter de par la taille de ces sociétés. Les grands cabinets ont dû développer depuis un certain temps des logiciels en interne qui centralisent les données de leurs clients, pour s'assurer du fait que lors de chaque acceptation, ils ne transgressent pas les règles d'incompatibilité. Si les règles en matière d'indépendance ne demandent que peu d'attention de la part d'un cabinet composé de 10 personnes, la situation est tout autre quand il s'agit d'une structure de 3000 personnes qui gèrent des portefeuilles intégrant des milliers de clients.

Il faut également préciser que les cabinets de grande taille bénéficient de réseaux internationaux importants qui requièrent une synchronisation de leurs procédures. Les grandes sociétés ont ainsi pris l'habitude de développer des noyaux communs basés sur des standards de qualité comme les ISA, qu'ils complètent avec des diligences supplémentaires en fonction des législations locales. Enfin, étant donné la taille de leurs effectifs, les grands cabinets disposent de départements qui se consacrent exclusivement à la tâche d'adaptation et de vérification du respect de leurs procédures et veillent constamment à leur conformité aux différentes normes applicables.

## **Section 2. L'impact sur les portefeuilles de clients**

Bien qu'il ait été préférable de disposer de chiffres exacts malgré la lourdeur de la démarche, tous les intervenants ont confié que la norme n'avait eu aucun impact sur leur taux de refus de clients potentiels ni sur le taux de cessation de relations avec les clients existants.

Dans le cadre des grands cabinets, ce constat n'est pas étonnant si on se réfère à ce qui a été exposé dans le point précédent : les grandes structures étaient déjà ISA et ISQC-1 compliant et l'application de la norme en Belgique n'a eu d'impact ni sur leurs procédures, ni sur leurs portefeuilles de clients. En ce qui concerne les autres structures, l'absence d'impact s'explique principalement par le fait que la norme n'apporte que très peu de modifications sur le fond en matière d'acceptation étant donné que les diligences qui étaient prescrites auparavant par les institutions belges s'inspiraient grandement des normes ISA.

L'impact majeur d'ISQC-1 est donc principalement d'ordre formel et se ressent d'avantage au sein des petites structures, mais touche également les grands cabinets. Pour exemple, un des intervenants issus d'une grande structure a affirmé que son cabinet a dû insister sur la nécessité de rédiger systématiquement des lettres de mission ISA 210 compliant, étant donné que pour de nombreuses missions restreintes, les accords s'effectuaient par mail, téléphone, etc. En revanche, si l'ampleur des contrôles nécessaires avant chaque acceptation est restée inchangée, la documentation systématique des diligences accomplies constitue un apport majeur d'ISQC-1.

Etant donné que les mesures d'accompagnement de la norme ont principalement centralisé l'ensemble des diligences imposées en matière d'acceptation, seuls les cabinets qui n'effectuaient pas les diligences ont dû ressentir un impact au niveau de la clientèle, ce qui n'est le cas d'aucun des intervenants dans le cadre du présent travail. Lors des interviews, il a été mentionné à plusieurs reprises que la grande majorité des contrôles imposés en matière d'acceptation étaient déjà effectués auparavant sur base, non seulement du cadre normatif, mais également sur base de l'expérience du métier. Quand un réviseur bénéficie d'une expérience durable dans la profession, il sait quels sont les risques liés à l'acceptation, et par conséquent, les diligences à accomplir pour limiter ces risques. La différence se situe dans le fait qu'à travers la documentation, il n'est plus possible d'omettre ces contrôles.

### **Section 3. Le volet qui pose le plus de difficultés dans la procédure d'acceptation**

Au cours des interviews, les intervenants ont été confrontés à la question de savoir s'il existe une étape issue du processus d'acceptation qui serait plus problématique que d'autres. En réponse, le volet relatif à l'identification du client a été désigné à l'unanimité. Pourquoi ?

Avant de répondre à la question, il convient de préciser que l'identification du client est justifiée par deux logiques différentes. Dans un premier temps, d'un point de vue qualité, le but de l'identification est de permettre au Réviseur de connaître le client avec lequel il s'apprête à travailler et de comprendre le contexte dans lequel il se situe pour soit s'adapter aux risques de la mission, soit refuser la mission s'il considère que les risques sont trop élevés. Connaître l'identité du client est également indispensable pour déterminer si son acceptation ne génère pas de conflit d'intérêts.

Dans un deuxième temps, le but de l'identification est de répondre à des exigences d'intérêt public qui sont posées par la régulation en matière de blanchiment d'argent. Comme cela a été exposé au cours du travail, ces exigences constituent une procédure lourde au cours de laquelle, non seulement le client doit être identifié, mais également les bénéficiaires effectifs.

En ce qui concerne l'identification du client, qui se réalise principalement par la documentation des photocopies de cartes d'identité, les intervenants ont souvent fait part de situations dans lesquelles le client a des difficultés à comprendre le sens de la démarche. Dans certains cas, la situation peut même devenir embarrassante lorsqu'il s'agit de clients de longue date ou de personnalités issues de la sphère politique dont l'identité est incontestablement connue. De plus, il appartient au Réviseur de s'assurer que les documents dont il dispose soient à jour ce qui peut être problématique quand les  $\frac{3}{4}$  des membres du conseil d'administration ont leurs documents d'identité périmés.

Le véritable problème cependant se situe au niveau de l'identification des bénéficiaires effectifs, surtout lorsque la structure en question est particulièrement complexe et requiert une investigation poussée en remontant des groupes financiers. L'opération est obligatoire pour tout type de mission, qu'il s'agisse d'un mandat de commissaire ou d'une mission spéciale, et a un impact sur la rentabilité du cabinet. Un des intervenants issu d'un grand cabinet a ainsi confié qu'il était ennuyé par le fait de devoir parfois consacrer plus d'une heure à la tâche pour une mission qui s'effectue en une après-midi. Dans le cas du seul practitioner interviewé qui doit réaliser cette tâche par lui-même, le temps consacré en moyenne à l'identification du client est de 4 heures.

#### **Section 4. La question des honoraires**

Il a été souligné que l'impact de la norme ISQC-1 est principalement d'ordre formel. Dans ce contexte, l'identification du client évoquée au point précédent ne constitue qu'une partie des diligences qui demandent une documentation rigoureuse. Compte tenu du temps supplémentaire requis par ces nouvelles démarches, la logique voudrait qu'une augmentation d'honoraires soit pratiquée pour couvrir l'accroissement des coûts. C'est d'ailleurs pour cette raison entre autres que l'ICCI a proposé un outil de budgétisation destiné à calculer le temps nécessaire pour chaque dossier. Qu'en est-il en pratique ?

### **1°) Cabinets petit et moyens**

Contre toute attente, aucun des intervenants n'a affirmé que son cabinet avait pratiqué une augmentation d'honoraires que ce soit de manière directe ou indirecte. De plus, l'outil de budgétisation de l'ICCI n'est utilisé par aucun des cabinets interrogés, un intervenant ayant même confié qu'il ne connaissait pas l'outil en question. La raison principale est que l'outil a été jugé inadapté en raison de son manque de flexibilité, ce qui ne signifie pas pour autant que les cabinets ne pratiquent pas de budgétisation. Cependant, il peut être conclu qu'aucune adaptation au niveau de la budgétisation n'a été menée pour répondre au contexte d'ISQC-1.

La réalité est que l'absence d'adaptation n'est pas involontaire, mais se justifie par une concurrence très forte sur le marché. Les prix pratiqués par les cabinets sont maintenus pour éviter une perte de compétitivité et si un réajustement des honoraires est parfois requis dans certains cas, l'adaptation du cabinet à la norme n'est en règle générale pas une raison valable pour augmenter les tarifs. Ces coûts étant absorbés par les prestataires de services, il est possible de dire en ce sens que l'adaptation à la norme a eu un impact négatif sur la rentabilité des cabinets.

### **2°) Sole practitioner**

Les SP constituent la catégorie de cabinets qui par hypothèse est la plus sensible au niveau de l'impact ressenti sur la rentabilité, étant donné qu'ils doivent diligenter par eux-mêmes les points relatifs à l'acceptation et, à défaut d'autres effectifs, ne peuvent répartir cette charge sur l'ensemble du cabinet. Le SP interviewé a ainsi avoué qu'il a dû pratiquer une augmentation d'honoraires pour certains de ses clients pour lesquels sa rentabilité devenait quasi nulle. Cette augmentation a cependant été modérée étant donné qu'il n'échappe pas non plus à la concurrence du marché.

### **3°) Grands cabinets**

En ce qui concerne les grands cabinets, la situation est quelque peu différente étant donné qu'ils sont déjà habitués depuis un certain temps aux procédures ISQC-1. Si une augmentation des honoraires a été pratiquée, elle s'est faite progressivement sur un délai de temps important, mais l'application de la norme ISQC-1 en Belgique n'avait aucune raison particulière d'engendrer une hausse des tarifs.

En revanche, le volet relatif à l'identification du client et des bénéficiaires effectifs est devenu obligatoire par la loi anti-blanchiment et a dû par conséquent être incorporé dans les procédures d'acceptation, sans qu'une hausse des tarifs soit pratiquée. Les intervenants ont ainsi confié qu'il y avait bien un impact sur la rentabilité bien qu'il soit moindre que celui rencontré par les autres catégories de cabinets.

## **Section 5. Facteurs décisionnels importants**

Chaque intervenant a été confronté à la question de savoir quels sont les facteurs qu'il regardera en premier lieu par réflexe lors d'une décision d'acceptation d'un potentiel client, avec une limite de 3 facteurs maximum.

Sur les 7 intervenants, le secteur d'activité a été cité 4 fois. Ce dernier occupe une place importante pour deux raisons. Certains intervenants accordent une grande importance aux valeurs éthiques et seraient fortement opposés à accepter certaines activités comme la vente d'armes, etc. La deuxième raison est que le secteur d'activité permet de donner une idée sur l'ampleur des risques en matière de fraude fiscale. Plusieurs intervenants ont ainsi confié qu'ils refusent systématiquement des secteurs tels que l'Horeca, les car-wash et même les cabinets d'avocats.

En deuxième position, l'identité du client, sa réputation et sa capacité à payer les honoraires ont tous été cités 3 fois. L'identité du client, bien qu'elle n'ait pas d'impact sur l'activité de l'entreprise, semble occuper une place importante depuis l'entrée des nouvelles mesures imposées par la LAB. Par ailleurs, elle est également importante en matière de règles d'indépendance pour les grands cabinets comme nous l'avons mentionné précédemment. La réputation (rumeurs dans la presse, etc.) a surtout été citée par les grandes structures (deux grands cabinets et un cabinet moyen présent dans plusieurs villes) étant donné qu'elles sont très attentives à leur image commerciale.

Enfin, l'intégrité du management et la personne qui recommande le client ont été cités 2 fois. La vérification des trois derniers comptes annuels et l'existence de litiges ont chacun été cités 1 fois.

## **Section 6. Appréciation générale sur les apports de la norme au niveau de la gestion de la clientèle**

En règle générale, la norme ISQC-1 est très bien perçue par les professionnels. « C'est l'évolution du métier », « c'est quelque chose de positif pour nous », etc., sont des phrases couramment employées quand il s'agit d'obtenir une opinion générale sur le sujet. Cependant, la plupart des intervenants s'accorde sur le fait que dans la limite du sujet étudié, elle n'a pas de réel impact sur la qualité du travail presté, principalement en raison du fait que la plupart des diligences qu'elle impose en matière d'acceptation étaient déjà effectuées avant son entrée en vigueur.

La norme présente également l'avantage d'être un outil formateur pour les jeunes professionnels qui n'ont pas nécessairement les mêmes réflexes que ceux qui disposent d'une expérience de longue date. En regroupant les diligences à effectuer, elle permet d'avoir une meilleure compréhension des risques liés à l'acceptation et des conséquences que ces risques pourraient avoir pour le cabinet. Par ailleurs, le formalisme qu'elle impose n'est pas nécessairement un aspect négatif étant donné qu'elle pousse systématiquement les cabinets à obtenir et documenter des informations qui peuvent être indispensables pour mener les missions à bien.

En revanche, tous les intervenants s'accordent sur le fait de dire que la procédure relative à l'identification des clients et plus spécifiquement, l'identification des bénéficiaires effectifs est lourde et ne présente aucun avantage pour la qualité du travail presté. Bien que la procédure figure dans le manuel de contrôle qualité, il convient d'insister sur le fait qu'elle a vocation à répondre aux exigences d'ordre public et qu'elle est tout à fait indépendante de la norme ISQC-1 dont l'objectif est l'amélioration de la qualité du travail presté par les cabinets.

A ce titre, l'entrée en vigueur de la norme ISQC-1 a été une excellente opportunité pour les autorités belges pour insérer des diligences complémentaires et conférer une partie de leur travail aux cabinets. Si l'identification du client a des aspects positifs pour la qualité du travail fourni, son formalisme abondant en revanche a été assez mal accueilli par les professionnels interrogés qui ne seraient pas opposés à un allègement de la procédure.

## **CONCLUSIONS GENERALES**

En 1985, la recommandation de l'IRE sur l'acceptation des missions par les réviseurs d'entreprises énonçait dans son introduction : « *L'objet de la présente recommandation n'est pas d'établir une liste exhaustive de toutes les questions qui doivent être envisagées dans cette situation. En fonction de l'organisation de son cabinet, le réviseur est mieux à même de déterminer la façon la plus adéquate pour se prémunir contre une décision malencontreuse. Par contre, il est utile d'examiner les aspects les plus courants et d'en dégager certains conseils de caractère général* ».

Près de trente ans plus tard, la logique dans laquelle s'inscrivait cette recommandation semble quelque peu avoir évolué : si à l'époque la formulation de lignes directrices en matière de contrôle de qualité paraissait suffisante, l'économie mondiale actuelle nécessite une toute autre démarche qui s'explique par la volonté de limiter autant que possible les risques liés aux contrôles des entités économiques.

Partant de ce constat, outre l'avantage majeur que représente l'adoption de référentiels communs au niveau de la confiance mutuelle sur la sphère internationale, la volonté tant des organes nationaux qu'internationaux travaillant sur l'élaboration de standards de qualité est d'anticiper et de remédier autant que possible aux situations pouvant potentiellement nuire à la qualité du travail des auditeurs. En pratique, cette volonté se matérialise à travers des exigences sans cesse plus nombreuses et une documentation rigoureuse des diligences accomplies.

La norme ISQC-1 est intéressante sous divers aspects, bien au-delà du volet relatif à la gestion de la clientèle. Cependant, par soucis de précision, le choix de l'étude s'est confiné au plan de l'acceptation, du maintien et de la cessation des contrats en ce sens qu'il s'agit d'une étape primordiale ayant un impact sur le déroulement de l'entièreté du processus d'audit. L'application des standards de qualité sur le plan de l'acceptation des missions constitue un filtre important dans la mesure où elle incite le Réviseur à décliner une mission plutôt que d'effectuer un travail de mauvaise qualité, que ce soit pour des questions d'éthique, d'intégrité du client ou tout simplement lorsque les compétences et les capacités dont le cabinet dispose sont manifestement insuffisantes pour mener la mission à bien.

Pour répondre à la question relative à l'étendue réelle de l'impact de la norme ISQC – 1 sur le plan de la gestion de la clientèle, il convient d'opérer une distinction entre le fond et la forme.

Sur le fond, la norme s'inscrit dans la continuité des recommandations préalables et ne contredit pas les points introduits par les régulations belges ; elle apporte des indications et

recommandations additionnelles mineures sur certaines étapes. Nous avons vu par exemple que certains volets comme la vérification de l'intégrité du client étaient approfondis en exploitant plus de situations potentiellement problématiques. Sur d'autres points en revanche, particulièrement au niveau de la cessation des contrats, elle n'opère aucune modification.

Nous concluons donc aisément que la norme ISQC – 1 n'apporte pas de modifications significatives sur le fond, du moins, pas en Belgique. Ce constat a été confirmé dans la partie pratique à travers le fait que tous les associés interrogés avaient affirmé que l'adoption de la norme en Belgique était sans impact sur leur portefeuille de clients.

Sur le plan de la forme en revanche, la conclusion sera toute autre puisque l'impact majeur de la norme est de solliciter de la part des cabinets une documentation rigoureuse des diligences qui sont accomplies. L'adaptation qui a dû être menée par les cabinets pour répondre à cette logique typiquement procédurale a demandé des efforts conséquents, particulièrement dans le cas des petites structures qui contrairement aux grands cabinets n'avaient pas nécessairement besoin de se doter de procédures complexes pour gérer leur clientèle. On constate à ce titre que les petites structures jugent souvent la norme comme étant trop rigide, malgré les modalités d'application qui stipulent qu'elle doit être adaptée en fonction de certains critères et les outils spécifiques tels que le manuel pour SP.

Cependant, l'impact du formalisme se ressent avant tout au quotidien lorsqu'il doit être systématiquement appliqué dans les processus d'acceptation de missions et peut être problématique lorsqu'il est envisagé sous l'angle de la rentabilité. Encore une fois, ce sont les petites structures qui sont le plus visées étant donné la taille de leurs effectifs et le fait qu'elles soient moins coutumières aux procédures d'acceptation sur lesquelles les grands cabinets avaient déjà un temps d'avance. Dans tous les cas, la forte concurrence du secteur semble avoir poussé les cabinets à absorber les coûts supplémentaires engendrés par le formalisme pour éviter une perte de compétitivité.

Si l'impact se ressent moins au niveau des mandats qui ne génèrent qu'une faible rentabilité et pour lesquels ces procédures sont « amorties » sur la durée, le problème est tout autre quand il s'agit d'accepter des missions ponctuelles, particulièrement lorsqu'elles sont de courte durée.

La question qui se pose est de savoir jusqu'à quel degré de formalisme sera soumise la profession à l'avenir si on se réfère à la tendance de ces 10 dernières années ? Les professionnels semblent avoir accueilli positivement la norme car ils acceptent une charge de

travail supplémentaire tant qu'elle est justifiée par une amélioration de la qualité de leurs prestations. La transition a d'ailleurs été considérablement facilitée par le travail d'accompagnement accompli par l'IRE et l'ICCI dont les manuels ont été d'une grande aide pour les cabinets.

Cependant, il a été constaté que lorsque la charge supplémentaire découle de régulations indépendantes de la qualité, comme c'est le cas pour la procédure d'identification issue de la LAB, les démarches font l'objet de critiques et devraient être allégées selon les professionnels. Dans cette optique, les autorités devront être particulièrement attentives à l'avenir pour ne pas surcharger certaines catégories plus sensibles de la profession qui éprouvent déjà des difficultés à l'heure actuelle. Si la qualité est un élément indispensable à la profession, sa survie dépend de la rentabilité qui ne devrait jamais être mise à l'écart et il serait dommage que, dans l'optique d'assurer leur viabilité, des cabinets sacrifient l'aspect qualitatif pour répondre aux exigences d'ordre public.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages académiques

- Basioudis, I. G., (2007). Auditor's Engagement Risk and Audit Fees : The Role of Audit Firm Alumni, *Journal of Business Finance and Accounting*, 34, pp. 1393-1422.
- Bell, T. B., Bedard, J.C., Johnstone, K. M., Smith, E. F., (2002). KRisk : A Computerized Decision Aid for Client Acceptance and Continuance Risk Assessments, *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, September, pp. 97-113 ;
- Crozier, M., Friedberg, E., (1980). *Actors and systems*. University of Chicago Press ;
- Drira, M., (2013). Auditor's client acceptance and continuance decisions : A research note, *Global Convergence on Business and Finance Proceeding*, volume 8, Number 1, pp. 512-516 ;
- Eduardo, M., Zhang, T., & Moore, B. C. (2002). The effect of the Enron Collapse on investor perceptions of auditor independence and financial statement reliability. Working Paper, University of Mississippi ;
- Gendron, Y. (2001). The Difficult Client-Acceptance Decision in Canadian Audit Firms : A Field Investigation, *Contemporary Accounting Research*, 18, pp. 283-310 ;
- Gendron, Y. (2002). On the role of the organization in auditors' client-acceptance decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 659-684 ;
- Johnstone, K., (2000). Client-acceptance decisions : Simultaneous effects of client business risk, audit risk, auditor business risk, and risk adaptation. *Auditing*, 19, pp. 1-25 ;
- Johnstone, K. M., and Bedard, J.C., (2003). Risk Management in Client Acceptance Decisions. *The Accounting Review*. October 2003, Volume 78, pp. 1003-1025 ;
- Johnstone, K. M., Bedard, J. C., (2004). Audit Firm Portfolio Management Decisions, *Journal of Accounting Research*, 42, pp. 659-690 ;
- Kerr, G.S., Simon, J., Grupe, F.H., Vreeland, J.M., (2007). A case-based approach to the evaluation of new audit clients, *The Journal of Computer Information Systems*, Summer 2007, pp. 19-27 ;
- Lindberg, D. L., & Beck, F. D. (2004). Before and after Enron – CPA's views on auditor independence. *CPA Journal*, November, pp. 36-39 ;

- Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall ;
- Mironiuc, M., Chersan, I. C., Robu, I. B., (2013). The Influence of the Client's Background on the Auditor's Decision in Acceptance the Audit Engagement, *IBIMA Publishing*, Vol. 2013, Article ID 567289, pp. 1-16 ;
- Pratt, J., Stice, J.D., (1994). The effects of client characteristics on auditor litigation risk judgments, required audit evidence, and recommended audit fees, *Accounting Review*, 69, pp. 639-56 ;
- Prendergast, K., (2007). Client Acceptance Procedures : Best Practices Among Accounting Firms, *CPA Practice Management Forum*, Mar 2007, pp. 17-22 ;
- Simunic, D. A., Stein, M. T., (1990). Audit Risk in a Client Portfolio Context, *Contemporary Accounting Research*, 6, pp. 329-343 ;
- Solomon, I., Shields, M.D., (1995). Judgment and decision-making research in auditing, *Judgment and decision-making research in accounting and auditing*, eds. R. H. Ashton and A. H. Ahston, Cambridge University Press ;
- Wittek, R., Van der Zee, T., Mühlau, P., (2008). Client acceptance decisions of Dutch auditing partners,, *J Manage Governance*, February, pp. 93-115.

## **Régulations**

- Loi coordonnée du 22 juillet 1953 créant un Institut de Réviseurs d'Entreprises et organisant la supervision publique : art. 2, 13, 14 et 30 ;
- Loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme : art. 6 à 19 et 38 ;
- Code des sociétés : art. 133 à 135, 144 et 148 ;
- AR 10/01/1994 relatif aux obligations des réviseurs d'entreprise : art. 2, 3 et 6 à 14 ;
- AR 30/01/2001 portant exécution du code des sociétés : art. 183bis à 183sexies ;
- Directive du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés (2006/43/EC)

- Recommandation de la Commission européenne du 16 mai 2002 sur «L'indépendance du réviseur d'entreprises au sein de l'UE : principes fondamentaux » ;
- Norme ISQC – 1 « Clarified Version » (traduction française) ;
- Normes ISA 200, 210 et 220 « Clarified Version » (traduction française) ;
- Normes de l'IRE relatives à certains aspects liés à l'indépendance du commissaire (11 septembre 2007) ;
- Normes de l'IRE relatives au contrôle de qualité (15 septembre 2008) ;
- Norme de l'IRE relative à l'application de la loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme (6 mai 2011) ;
- Normes de l'IRE relatives à l'application en Belgique des normes ISA (29 août 2013) ;
- Recommandation de l'IRE sur l'acceptation d'une mission par un réviseur d'entreprises (4 février 1985) ;
- Recommandation de l'IRE sur le risque de révision (3 décembre 1993) ;
- Recommandation de l'IRE sur le contrôle de qualité des travaux de révision (16 janvier 1998) ;
- Circulaire de l'IRE 2011/07 sur les lignes directrices pour la mise en œuvre des obligations en matière d'identification et d'organisation du cabinet édictées par la Norme de l'IRE ;
- Circulaire de l'IRE 2013/04 sur l'obligation d'identification et de vérification de l'identité du client et sur les autres obligations requises par la loi anti-blanchiment ;
- Avant-projet de Code de déontologie des Réviseurs d'Entreprises soumis à consultation publique jusqu'au 15 décembre 2011 ;
- Approbation par le Conseil supérieur des Professions économiques de la norme relative à l'application de la norme ISQC – 1 en Belgique (28 mars 2014).

## **Interviews**

- Entretien avec Madame Chantal BOLLEN, Réviseur d'entreprises et associée dans le cabinet CDP & Partners, réalisé le 2 juillet 2015 ;
- Entretien avec Madame Geneviève BUELENS, Réviseur d'entreprises, Expert-Comptable et associée dans le cabinet BMA, réalisé le 9 juillet 2015 ;
- Entretien avec Monsieur Jan VAN BRABANT, Réviseur d'entreprises, membre de la commission des normes et groupe de travail « ISQC-1 » de l'IRE et associé dans le cabinet Callens, Pirene, Theunissen & Co., réalisé le 15 juillet 2015,
- Entretien avec Monsieur Olivier VERTESSSEN, Réviseur d'entreprises, Expert-Comptable, membre de la commission des normes et groupe de travail « ISQC-1 » de l'IRE et associé dans le cabinet BST Réviseurs d'Entreprises, réalisé le 25 juillet 2014,
- Entretien avec Monsieur Olivier DE BONHOMME, Réviseur d'entreprises et associé dans le cabinet Olivier de Bonhomme, réalisé le 23 juillet 2015 ;
- Entretien avec Madame Marie-Noëlle GODEAU, Réviseur d'entreprises, membre de la commission des normes et groupe de travail « ISQC-1 » et associée dans le cabinet Deloitte, réalisé le 30 juillet 2015 ;
- Entretien avec Monsieur Luc ANNICK, Réviseur d'entreprises et associé dans le cabinet BDO, réalisé le 31 juillet 2015.

## **Autres**

- Manuel de contrôle qualité interne (ISQC-1) V 1.0 (disponible sur le Centre d'Informations du Révisorat d'Entreprises – remplacé par la V 2.0 ; [www.icci.be](http://www.icci.be)) ;
- Manuel de contrôle qualité interne (ISQC-1) V 1.2 (ouvrage reçu d'un professionnel) ;
- Manuel de contrôle qualité interne (ISQC-1) V 2.0 (disponible sur le Centre d'Informations du révisorat d'Entreprises ; [www.icci.be](http://www.icci.be)) ;

- ICCI (2010). Tax Audit and Accountancy, novembre 2010, 1 – 3 et 8 – 15 ;
- ICCI (2011). Tax Audit and Accountancy, novembre 2011, 14 – 15.

## **ANNEXES**

## Annexe 1 : Checklist identification du client

|     |                                                                                                                                                                                                                                                  | Oui/Non                  | NA                       | Commentaire ou réf.<br>document de travail |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| 1.  | Pour les belges domiciliés en Belgique, avons-nous une copie de la carte d'identité ou du passeport ?                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 2.  | Ces documents sont-ils encore valides ?                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 3.  | Pour les personnes n'ayant pas la nationalité belge, avons-nous une carte de résident ou un certificat d'inscription au registre des étrangers ?                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 4.  | Ces documents sont-ils encore valides ?                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 5.  | Pour les personnes résidant à l'étranger avons-nous un passeport, permis de conduire, inscription à la sécurité sociale ou tout autre document probant compte tenu du niveau de risque du client ou de la relation d'affaire ou de l'opération ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 6.  | Ces documents sont-ils encore valides ?                                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 7.  | Connaissons-nous avec certitude l'adresse du client ?                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 8.  | En cas de doute avons-nous envoyé un courrier à l'adresse mentionnée avec suivi de retour ?                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 9.  | Avons-nous personnellement rencontré le client (face to face) ?                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 10. | <b>Si le client est mandataire d'une personne morale belge</b>                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                                            |
| a)  | Avons-nous procédé à son identification au travers des documents d'identification pour les personnes morales ?                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 11. | <b>Si la personne physique est le bénéficiaire ultime d'une personne morale</b>                                                                                                                                                                  |                          |                          |                                            |
| a)  | Avons-nous l'acte de constitution de la personne morale (publication au Moniteur belge, K-Bis (Registre du commerce), Chambre de commerce) ?                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| b)  | Avons-nous une copie du registre des actionnaires ou associés ?                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| c)  | Avons-nous une copie de la liste des présences aux assemblées générales ?                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| 12. | <b>Si le client est une société commerciale de droit belge</b>                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                                            |
| a)  | Avons-nous les statuts coordonnés ainsi que les mises à jour publiées au Moniteur belge ?                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| b)  | Avons-nous pu identifier les administrateurs au travers de la publication de leur nomination ainsi que des comptes annuels déposés ?                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |
| c)  | Avons-nous la dernière publication des pouvoirs de représentation de la personne morale ?                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                   |

|     |                                                                                                                                                                                                                                 |                          |                          |                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| d)  | Avons-nous consulté COMPANYWEB ou une autre source pour s'assurer de l'exactitude des informations ci-avant ?                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. | <b>Si le client est une personne morale de droit étranger</b>                                                                                                                                                                   |                          |                          |                          |
| a)  | Avons-nous des documents équivalents à ceux énumérés pour une société de droit belge ?                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Dans la négative avons-nous pu identifier la personne morale au moyen de moteurs de recherche ou d'analyse fiables et indépendants ?                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. | <b>Vérification de l'identité du mandataire pour les personnes visées aux points 12 et 13</b>                                                                                                                                   |                          |                          |                          |
| a)  | Avons-nous une copie de sa carte d'identité, passeport, permis de conduire, inscription à la sécurité sociale ou tout autre document probant ?                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous un document probant permettant de valider son pouvoir d'engager la société (publication Moniteur belge, pouvoirs de représentation, communiqué de presse) ?                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. | <b>Vérification de l'identité du bénéficiaire ultime pour les personnes visées aux points 12 et 13 (personnes qui possèdent directement ou indirectement plus de 25% des actions ou droits de vote d'une société non cotée)</b> |                          |                          |                          |
| a)  | Avons-nous reçu une copie de l'acte de constitution, du registre des actionnaires ou de la liste de présence aux assemblées générales ?                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous analysé la pertinence et la vraisemblance des informations transmises par le client ?                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c)  | Avons-nous procédé à des vérifications complémentaires via des moteurs de recherche ou d'autres sources externes ?                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. | <b>Identification de l'objet et de la nature de la relation d'affaires pour les personnes visées aux points 12 et 13</b>                                                                                                        |                          |                          |                          |
| a)  | Avons-nous connaissance du type de relation d'affaires que le client entend nouer ?                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous connaissance du type de mission que le client entend nous confier (apport en nature, quasi-apport, liquidation, fusion-scission, transformation ou autre) ?                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. | <b>Si le client est une personne morale de droit belge - autre qu'une société ou construction juridique sans personnalité morale - (A.S.B.L. - G.E.I.E. - succursale - O.F.P. - trust - fondation)</b>                          |                          |                          |                          |
| a)  | Avons-nous les statuts coordonnés ainsi que les mises à jour publiées au Moniteur belge ?                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous pu identifier les administrateurs au travers de la publication de leur nomination ainsi que des comptes annuels déposés ?                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c)  | Avons-nous la dernière publication des pouvoirs de représentation de la personne morale ?                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d)  | Avons-nous consulté COMPANYWEB ou une autre source pour s'assurer de l'exactitude des informations ci-avant ?                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. | <b>Si le client est une personne morale de droit étranger - autre qu'une société ou construction juridique sans personnalité morale - (A.S.B.L. - G.E.I.E. - succursale - O.F.P. - trust - fondation)</b>                                                                                                                             |                          |                          |
| a)  | Avons-nous des documents équivalents à ceux énumérés pour une société de droit belge ?                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Dans la négative avons-nous pu identifier la personne morale au moyen de moteurs de recherche ou d'analyse fiables et indépendants ?                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. | <b>Vérification de l'identité du mandataire pour les personnes visées aux points 17 et 18</b>                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |
| a)  | Avons-nous une copie de sa carte d'identité, passeport, permis de conduire, inscription à la sécurité sociale ou tout autre document probant ?                                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous un document probant permettant de valider son pouvoir d'engager la société (publication Moniteur belge, pouvoirs de représentation, communiqué de presse) ?                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. | <b>Vérification de l'identité du bénéficiaire ultime pour les personnes visées aux points 17 et 18 (personnes physiques bénéficiaires de 25% des biens du client ou personnes physiques qui exercent un contrôle sur 25% des biens du client, notamment en exerçant des mandats au sein de l'organe d'administration du client ).</b> |                          |                          |
| a)  | Avons-nous reçu une copie de l'acte de constitution de la personne morale ou de la construction juridique ?                                                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b)  | Avons-nous analysé la pertinence et la vraisemblance des informations transmises par le client ?                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c)  | Avons-nous procédé à des vérifications complémentaires via des moteurs de recherche ou d'autres sources externes ?                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Conclusions :**

## Annexe 2 : Checklist appréciation de l'intégrité du client

|                  |  |                      |  |
|------------------|--|----------------------|--|
| Nom du client    |  | Référence du dossier |  |
| Référence client |  | Exercice             |  |
| Collaborateur    |  | Date                 |  |
| Associé          |  |                      |  |

| Questions en rapport avec l'organe de gestion                                                   | Oui/Non | Commentaire ou réf. document de travail |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|
| 1. Des doutes ont-ils été soulevés concernant l'intégrité de l'organe de gestion ?              |         |                                         |
| 2. La réputation et l'image de l'entreprise et de l'organe de gestion sont-elles contestables ? |         |                                         |
| 3. Dispose-t-on d'un historique professionnel pertinent des administrateurs/gérants actuels ?   |         |                                         |

| Questions en rapport avec les activités et l'environnement                                                                         | Oui/Non | Commentaire ou réf. document de travail |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|
| 4. La nature des activités du client, en ce compris la gestion d'entreprise, est-elle propice aux risques en matière d'intégrité ? |         |                                         |
| 5. Les transactions éventuelles avec des parties liées pourraient-elles engendrer des risques en matière d'intégrité ?             |         |                                         |
| 6. La nature du secteur est-elle indicative d'un risque d'intégrité ?                                                              |         |                                         |

| Raison du changement de réviseur d'entreprises                                                                     | Oui/Non | Commentaire ou réf. document de travail |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|
| 7. Est-il question de changements fréquents de réviseur d'entreprises et quelle est la raison de ces changements ? |         |                                         |

|                                                                                                                                                                                   |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 8. Une pression particulière est-elle exercée par le client sur le cabinet de révision pour fixer la rémunération de la mission de contrôle à un niveau particulièrement faible ? |  |  |
| 9. Une raison a-t-elle été donnée pour le changement de réviseur d'entreprises ?                                                                                                  |  |  |

| Autres remarques                                                                                                                                                      | Oui/Non | Commentaire ou réf. document de travail |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------|
| 10. Dispose-t-on d'informations portant à croire que le client participe au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, ou à d'autres activités criminelles ? |         |                                         |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Nom des personnes interviewées |  |
|--------------------------------|--|

Conclusion :

| Fonction                                                            | Nom | Date | Signature |
|---------------------------------------------------------------------|-----|------|-----------|
| Associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission |     |      |           |

*Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI).*

## Annexe 3 : Checklist Acceptation de la mission

|                  |  |                      |  |
|------------------|--|----------------------|--|
| Nom du client    |  | Référence du dossier |  |
| Référence client |  | Exercice             |  |
| Collaborateur    |  | Date                 |  |
| Associé          |  |                      |  |

### Rappel ISA 210.8 :

« Lorsque les conditions préalables à l'acceptation d'une mission d'audit ne sont pas réunies, l'auditeur doit s'en entretenir avec la direction. A moins que la loi ou la réglementation ne l'y oblige, l'auditeur ne doit pas accepter la mission d'audit proposée :

(a) lorsqu'il a conclu que le référentiel comptable qui sera appliqué pour l'établissement des états financiers n'est pas acceptable, sauf dans les cas prévus au paragraphe 19 ; ou

(b) lorsque l'accord prévu au paragraphe 6(b) n'a pas été obtenu. »

| Considérations générales |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Oui/Non | NA | Commentaire ou réf. document de travail |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|-----------------------------------------|
| 1.                       | Si une check-list a été établie à l'occasion de la remise de l'offre, joindre celle-ci au présent document en l'actualisant si nécessaire (cf. <a href="#">Checklist Remise d'offre</a> , à annexer).                                                                                               |         |    |                                         |
| 2.                       | L'identification et la vérification du client, de son mandataire, et des bénéficiaires effectifs ont-elles eu lieu conformément aux instructions et un profil de risque du client a-t-il été établi ?<br><br>Utilisez pour ce faire <a href="#">l'annexe 1 : Checklist Identification du client</a> |         |    |                                         |
| 3.                       | L'intégrité du (des) propriétaire(s), de la direction et des personnes occupant des postes clés dans la société avec laquelle nous serons amenés à traiter – ou liés à l'établissement des états financiers, a-t-elle                                                                               |         |    |                                         |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | été appréciée ? Voir <a href="#">Annexe 3 checklist</a><br><a href="#">Appréciation de l'intégrité du client</a> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |
| 4. | Décrivez succinctement les activités et les clients les plus importants de la société : ceux-ci constituent-ils un risque spécifique ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |
| 5. | Décrivez brièvement le secteur d'activité (chiffres clé). Le marché et la concurrence sont-ils suffisamment transparents ? Des risques spécifiques en découlent-ils ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |
| 6. | Le client fait-il partie d'un groupe et/ou existe-t-il d'importantes parties liées ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
| 7. | Dans l'affirmative, est-il tenu compte des directives internes et à quels réviseurs d'entreprises et/ou conseillers font-ils appel ? Existe-t-il des directives en matière d'établissement des états financiers en terme d'information financière ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
| 8. | Existe-t-il des problèmes de continuité à signaler ou à anticiper et l'équilibre financier de la société est-il satisfaisant ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
| 9. | A-t-on déterminé les principales méthodes comptables utilisées dans le cadre de la préparation des états financiers de l'exercice précédent pour s'assurer qu'elles sont adéquates et appliquées de la même manière d'un exercice à l'autre, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants :<br><br>(a) les évaluations importantes, comme l'évaluation des stocks, des placements et des provisions ;<br><br>(b) les politiques et les taux d'amortissement ;<br><br>(c) les estimations importantes ;<br><br>(d) d'autres éléments (préciser). |  |  |  |

|     |                                                                                                                                                                                     |                                                          |                                                          |                                                          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 10. | Des risques fiscaux, sociaux, juridiques sont-ils liés à l'activité de la société ?                                                                                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 |
| 11. | La mission exige-t-elle une expertise spécifique et disposons-nous des compétences/des connaissances/des ressources adaptées pour la réaliser ?                                     | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 |
| 12. | Existe-t-il des dispositions réglementaires particulières à respecter ?                                                                                                             | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 |
| 13. | A-t-on vérifié l'indépendance et l'impartialité de l'associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission ?<br><br>Voir Annexe 2 <a href="#">Test d'indépendance</a> | <input type="checkbox"/><br><br><input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/><br><br><input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/><br><br><input type="checkbox"/> |
| 14. | Les informations récoltées sur le client sont-elles suffisamment éclairantes pour accepter la mission ?                                                                             | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/>                                 |

| Considérations éthiques                                                                                                                                                                                                                                                                            | Oui/Non                  | NA                       | Commentaire ou réf. document de travail |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| 15. Sommes-nous convaincus que l'objectivité, l'indépendance ou la réputation du cabinet de révision ne seront pas compromises ?                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| 16. Sommes-nous convaincus qu'il n'y a pas d'autres objections éthiques sur la base desquelles le cabinet de révision n'accepterait pas le client ?                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| 17. Sommes-nous convaincus que, sur la base de l'information disponible, il n'y a aucune inquiétude à avoir quant à la légitimité de la demande, la provenance des fonds, ou à l'exhaustivité de l'information (passée ou future) fournie par le client aux autorités réglementaires et fiscales ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |

| <b>Procédure de nomination</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Oui/Non</b>           | <b>NA</b>                | <b>Commentaire ou réf. document de travail</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| 18. A-t-on communiqué avec le commissaire précédent pour s'informer des éléments suivants :<br>(a) l'accès aux dossiers relatifs au client éventuel ;<br>(b) les honoraires impayés ;<br>(c) les divergences d'opinions ou différends ;<br>(d) l'intégrité des dirigeants et du conseil ;<br>(e) les raisons du changement ;<br>(f) les exigences déraisonnables ou le manque de coopération ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 19. Sa réponse contient-elle des informations susceptibles d'avoir un impact sur l'acceptation du client ?                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 20. Les procédures légales de démission ou révocation ont-elles été respectées ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |

| <b>Exigences en matière d'anti-blanchiment</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Oui/Non</b>           | <b>NA</b>                | <b>Commentaire ou réf. document de travail</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| 21. Toutes les informations en matière d'identification du client (loi anti-blanchiment) ont-elles été rassemblées, y compris les coordonnées du client et des autres personnes concernées (gérants/administrateurs, propriétaires) ? Voir <a href="#">Annexe 1 : Checklist Identification du client</a> .                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 22. La rubrique « pratiques de blanchiment » a-t-elle été complétée dans le « formulaire identification » du <a href="#">Manuel de procédures</a> en application de la norme de l'IRE relative à l'application de la loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, au point 11.1.? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |

|                                                                                                                     |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23. Sommes-nous convaincus que l'entité est une organisation fiable ?                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Avons-nous communiqué tous nos doutes concernant l'intégrité des propriétaires et de la direction de l'entité ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Services</b>                                                                                                                                                     | <b>Oui/Non</b>           | <b>NA</b>                | <b>Commentaire ou réf. document de travail</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| 25. Avons-nous une vue claire de la prestation de services demandée, et la raison pour laquelle le client nous demande ce service est-elle crédible ?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 26. A-t-on la certitude que la direction de l'entité cliente n'imposera aucune limitation de l'étendue de l'audit ?                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 27. Notre personne de contact peut-elle engager la société ? Est-elle en mesure et voudra-t-elle signer une convention de prestations de services ?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 28. Nos honoraires sont-ils suffisants pour nous permettre d'effectuer notre travail conformément aux normes ?                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 29. Les honoraires convenus couvrent-ils au moins notre tarif horaire actuel et nos prestations pourront-elles être intégralement facturées ?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 30. Une pression particulière est-elle exercée par le client sur le cabinet pour fixer la rémunération de la mission de contrôle à un niveau particulièrement bas ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 31. La part des honoraires de la mission par rapport au total du chiffre d'affaires du cabinet a-t-elle été vérifiée ?                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |
| 32. La mission peut-elle être réalisée dans le délai défini ?                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |

| <b>Administration</b>                      | <b>Oui/Non</b>           | <b>NA</b>                | <b>Commentaire ou réf. document de travail</b> |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
| 33. Un dossier permanent a-t-il été créé ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                       |

|                                                                                                                             |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 34. Disposons-nous de toutes les informations utiles relatives aux gérants/administrateurs et aux actionnaires principaux ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. La lettre de mission a-t-elle été rédigée ?                                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. La notification requise auprès de l'IRE a-t-elle été effectuée ?                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Autres questions                                                  | Oui/Non                  | NA                       | Commentaire ou réf. document de travail |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| 37. Avons-nous vérifié qui nous a mis en contact avec ce client ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| 38. Disposons-nous des documents suivants :                       |                          |                          |                                         |
| • la déclaration d'inscription de la société à la BCE ;           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| • l'acte de constitution et les statuts coordonnés ;              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| • les derniers comptes annuels ;                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| • les procès-verbaux de l'assemblée générale ;                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| • l'organigramme ;                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |
| • etc. ?                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                |

**Conclusion :** ☐

Tenant compte des réponses mentionnées ci-dessus et considérant ma connaissance actuelle des faits, j'estime pouvoir offrir nos services au client dans le cadre de la mission proposée et des conséquences prévisibles pour notre cabinet de révision.

Nous sommes convaincus que le processus d'acceptation du client peut être poursuivi.

Si le client n'a pas été accepté, ce document doit être conservé par l'associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission. Le contenu de ce document doit d'abord être revu avant communication à des tiers.

| Fonction                                                            | Nom | Date | Signature |
|---------------------------------------------------------------------|-----|------|-----------|
| Associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission |     |      |           |

*Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI)*

## Annexe 4 : Exemple de lettre de mission (conforme à l'ISA 210)

*Cet exemple de lettre n'a pas de caractère contraignant mais a pour but de servir uniquement de cadre à l'application des considérations développées dans la Norme ISA 210. Cette lettre nécessitera d'être adaptée selon les exigences. Il peut être approprié d'obtenir un avis juridique pour valider le caractère approprié de toute lettre de mission.*

*Dans le contenu de cette lettre, les références à « vous », « nous », « notre », « direction », « organe de gestion » et « commissaire » seront utilisées ou modifiées selon les circonstances.*

Chère Madame, Cher Monsieur,

L'assemblée générale des actionnaires de [ ] nous a désigné en date du [ ] en qualité de commissaire de la société pour les trois exercices se terminant les [ ], [ ] et [ ]. Nous vous confirmons par la présente que nous comprenons et acceptons la mission.

### Mission

Vous nous avez demandé de procéder à l'audit des comptes annuels de la société, comprenant le bilan, ainsi que le compte de résultats et l'annexe. Nous avons le plaisir de vous confirmer par la présente notre acceptation et notre compréhension de cette mission. Notre audit sera effectué en vue d'exprimer une opinion sur l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société.

### *Responsabilités du commissaire*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur les comptes annuels sur la base de notre audit. Nous procéderons à l'audit selon les normes internationales d'audit (ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne de l'entité relatif à l'établissement de comptes annuels donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des règles d'évaluation retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes annuels.

En raison des limites inhérentes à un audit, ainsi que de celles inhérentes au contrôle interne, il existe un risque inévitable que certaines anomalies puissent ne pas être détectées, même dans les cas où l'audit est correctement planifié et réalisé selon les normes ISA.

En procédant à l'évaluation des risques, nous prendrons en compte le contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Toutefois, nous vous ferons part par écrit de toutes les faiblesses significatives du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière que nous serions amenés à relever au cours de notre mission d'audit des comptes annuels financiers.

*[Lors de l'établissement de notre programme de travail, nous prendrons contact avec vos auditeurs internes, pour veiller à ce que nos activités respectives soient coordonnées, notre objectif étant de nous baser autant que faire se peut sur les travaux des auditeurs internes, et de nous assurer dans notre approche de contrôle que des contrôles suffisants sont effectués dans tous domaines importants].*

#### Responsabilités de l'organe de gestion

Il relève de la responsabilité de l'organe de gestion de la société d'assurer que les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément à l'arrêté royal du 30 janvier 2001.

Nous rappelons dans notre rapport que l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend notamment :

la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;

le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées pour l'établissement du rapport financier ;

la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances ;

le fait de :

- (i) nous donner accès à toutes les informations dont l'organe de gestion a connaissance et qui ont trait à l'établissement des comptes annuels, telles que la comptabilité, la documentation y afférente, y compris les procès-verbaux de conseils d'administration et d'assemblées générales des actionnaires, et de toute information et commentaires que nous jugerions nécessaires à l'exécution de notre mandat de commissaire ;

- (ii) nous fournir les informations supplémentaires que nous pouvons demander à l'organe de gestion pour les besoins de l'audit ; et
- (iii) nous laisser libre accès aux personnes au sein de l'entité auprès desquelles nous considérons qu'il est nécessaire de recueillir des éléments probants.

En outre, l'article 137 du Code des sociétés exige de l'organe de gestion qu'il fournisse au commissaire, au moins sur base semestrielle, une situation active et passive établie selon le schéma des comptes annuels.

L'organe de gestion est tenu d'informer par écrit le commissaire au moins quatorze jours à l'avance de toute tenue d'assemblée générale des actionnaires. Le commissaire est quant à lui tenu d'assister à toute assemblée générale appelée à délibérer sur la base de l'un de ses rapports.

Comme le prévoient les normes ISA, nous formulerons des demandes spécifiques auprès de la direction ou d'autres personnes responsables sur l'image fidèle et l'exhaustivité du contenu des comptes annuels ainsi que l'efficacité du système de contrôle interne.

Les déclarations ayant une incidence significative sur les comptes annuels devront nous être confirmées par écrit. Les résultats de nos contrôles et les réponses à nos demandes, ainsi que la lettre d'affirmation constituent les documents de travail sur lesquels nous nous basons pour fonder notre opinion sur les comptes annuels.

#### Rapport du commissaire

Nous ferons rapport conformément à l'article 144 du Code des Sociétés. La forme et le contenu de notre rapport peuvent nécessiter d'être modifiés selon les résultats de notre audit. Par ailleurs, conformément aux dispositions légales, nous établirons un rapport reprenant les déclarations légales requises. Nous avons le devoir de considérer et de confirmer les éléments suivants dans notre rapport :

nous avons tenu compte de l'organisation de la société en matière administrative et comptable ainsi que de ses dispositifs de contrôle interne ;

nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle ;

Le rapport de gestion traite des mentions requises par la loi, concorde avec les comptes annuels et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat ;

sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ;

l'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires ;

nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés.

Après avoir fait rapport sur les comptes annuels d'un exercice, nous restons responsables jusqu'à l'assemblée générale annuelle appelée à approuver ces comptes annuels. Ainsi, nous attendons de votre part que vous nous informiez de tout événement important étant de nature à affecter les comptes annuels et survenus entre la date de notre rapport et la date de l'assemblée générale des actionnaires.

#### Rapport aux tiers

Certaines situations peuvent se présenter, par exemple dans le cadre d'une convention de crédit, dans lesquelles un tiers nous demande de lui faire rapport en notre qualité de commissaire. De telles dispositions contractuelles entre vous et ce tiers prévoyant ce type d'exigences sont de plein droit non contraignantes. Selon les circonstances, nous pourrions consentir à établir un rapport à leur attention, sans toutefois agir en notre qualité de commissaire. Cette mission fera dès lors l'objet d'une lettre de mission distincte. De tels arrangements devront le cas échéant nous être communiqués au plus vite et en tout état de cause avant la fin des négociations de la convention de crédit ou d'autres dispositions.

#### Honoraires

Nos honoraires pour l'audit des comptes annuels ont été déterminés comme un montant fixe approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du [date]. Ce montant, hors frais et TVA, s'élèvera pour chaque année de notre mandat à ..... EUR et est indexable annuellement.

Nous avons convenu en outre que toute modification importante, en termes de la nature ou de la taille des opérations de la société, ou dans le niveau d'assistance accordée par vos collaborateurs, entraînera un ajustement de nos honoraires que nous vous soumettrons pour approbation par l'assemblée générale des actionnaires.

Nos factures seront établies pour 50 % de nos honoraires au début de nos activités d'audit, dans le courant du mois [d'août/septembre .....], et pour le solde après remise de notre rapport de commissaire aux actionnaires.

Tous les honoraires, y compris ceux ayant été approuvés par les actionnaires dans le cadre de notre mission d'audit des comptes annuels statutaires et/ou consolidés et payés par votre entreprise à notre cabinet de révision ou à une société avec laquelle le commissaire entretient des liens de collaboration professionnelle devront, en vertu de l'article 134 du Code des sociétés, être mentionnés dans l'annexe aux comptes annuels avec indication de la nature du service payé.

*[Autres informations pertinentes]*

#### Confirmation et acceptation

Après accord, cette lettre restera en vigueur pour toute la durée de notre mandat. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir signer et nous retourner l'exemplaire ci-joint de cette lettre afin

d'accuser réception de la présente et de marquer votre accord sur les termes et conditions de notre mission d'audit des comptes annuels, y compris de nos responsabilités respectives.

Sincères salutations,

■, Réviseurs d'entreprises

Représentée par : ■

Associé : ■

Pour accord, ■

Société ■

Représentée par : ■

Date : ■

*Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI).*

## Annexe 5 : Checklist Poursuite de la mission

|                  |  |                      |  |
|------------------|--|----------------------|--|
| Nom du client    |  | Référence du dossier |  |
| Référence client |  | Exercice             |  |
| Collaborateur    |  | Date                 |  |
| Associé          |  |                      |  |

|                                                                                                                                                                                    | Oui/Non | Pas applicable | Commentaire ou réf. document de travail |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|-----------------------------------------|
| 1. Sommes-nous toujours indépendants vis-à-vis de notre client (faire mention le cas échéant des motifs personnels graves existant) ?                                              |         |                |                                         |
| 2. Des entraves ont-elles été mises à l'exercice de notre mission (en l'absence de motifs personnels graves) ?                                                                     |         |                |                                         |
| 3. Nous voyons-nous confrontés à d'importantes divergences d'opinion avec la direction ?                                                                                           |         |                |                                         |
| 4. L'associé responsable exerce-t-il le mandat dans l'entité d'intérêt public depuis déjà six ans ?                                                                                |         |                |                                         |
| 5. Les travaux d'audit ont-ils révélé des problèmes d'indépendance ?<br><br>Plus particulièrement,                                                                                 |         |                |                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>le cabinet est-il indépendant en matière des modalités de paiement d'honoraires, incluant tout arriéré significatif d'honoraires</li> </ul> |         |                |                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>qu'aucun associé ou membre de l'équipe d'audit a des relations</li> </ul>                                                                   |         |                |                                         |

|                                                                                                                                                                                  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| familiales ou d'affaires avec le client                                                                                                                                          |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>qu'aucun associé (ou <i>closely connected person</i>) ou membre de l'équipe d'audit n'a d'intérêts financiers auprès du client</li> </ul> |  |  |  |

Conclusion :

La [Checklist Acceptation de la mission](#) a été revue et aucun élément n'a été identifié de nature à remettre en cause la poursuite de la mission. Par ailleurs, tenant compte des réponses mentionnées ci-dessus et considérant ma connaissance actuelle des faits, j'estime pouvoir continuer à offrir nos services au client dans le cadre de la mission proposée et des conséquences prévisibles pour notre cabinet de révision.

Si le client n'a pas été accepté, ce document doit être conservé par l'associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission. Le contenu de ce document doit d'abord être revu avant communication à des tiers.

| Fonction                                                            | Nom | Date | Signature |
|---------------------------------------------------------------------|-----|------|-----------|
| Associé (ou autre réviseur d'entreprises) responsable de la mission |     |      |           |

*Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI).*

## **Annexe 6 : Checklist budgétisation des heures dans un mandat de commissaire**

*[Ci-après est repris l'outil de budgétisation des heures dans un mandat de commissaire disponible sur le site de l'ICCI. Il s'agit d'un outil fourni à titre d'exemple et non contraignant]*

### **NOTICE D'UTILISATION**

#### **Introduction**

*Le présent outil est mis à la disposition des réviseurs d'entreprises pour les aider dans l'estimation des heures nécessaires à l'accomplissement d'une mission de contrôle des comptes annuels, conformément à la circulaire 2011/06 du 24 juin 2011 de l'IRE.*

*Bien que les normes ISA et ISQC-1 ne deviendront applicables en Belgique qu'à partir de 2012 pour les EIP et 2014 pour toutes les entités, l'outil prévoit déjà leur application. En attendant l'entrée en vigueur des normes internationales, les réviseurs d'entreprises sont invités à utiliser l'outil en neutralisant le cas échéant les aspects spécifiquement ISA/ISQC-1.*

*Complétez uniquement les champs jaunes dans les parties 1 et 3 de l'outil. Dans l'esprit de la circulaire 2011/06, il n'est pas nécessaire de compléter tous les champs du document, mais uniquement les champs jugés nécessaires par le réviseur d'entreprises dans le cadre des spécificités de chaque mission. Si le réviseur d'entreprises n'arrive pas à obtenir des informations qu'il juge nécessaires dans le cadre de l'estimation du budget temps, il devra se poser la question de savoir s'il est en mesure de préparer son offre de prix. Cette question se posera notamment lorsqu'un réviseur d'entreprises est invité à faire offre de prix pour un mandat de commissaire sans avoir la possibilité de rendre visite à l'entité à contrôler et de rencontrer les responsables comptables et financiers.*

*Le budget temps pour les mandats de commissaire sera établi au plus tard au moment de la remise de l'offre ou, à défaut, de l'acceptation de la mission, avec une mise à jour chaque année.*

#### **Partie 1 : Information de base**

*La partie 1 est destinée à aider les réviseurs d'entreprises à rassembler les données qu'ils jugent nécessaires à l'élaboration d'un budget temps pour une mission de contrôle de comptes.*

*Cette partie comprend une évaluation préliminaire (sur base d'une discussion avec l'entité à contrôler et des autres éléments dont dispose le réviseur d'entreprises) des risques d'audit (bas, moyen, haut) et de l'approche d'audit envisagée pour chaque cycle (basée sur le contrôle interne ou sur des contrôles substantifs).*

#### **Partie 2 : Estimation des heures d'audit (sommaire)**

*La partie 2 est un sommaire des heures d'audit estimées, dont les détails se trouvent dans les annexes (voir partie 3).*

*Les différentes phases d'audit et les cycles y afférents sont basés sur les normes ISA et ISQC-1, dont vous trouvez les références des checklists dans les annexes (partie 3). Ces checklists ISA et ISQC-1 et les brochures de l'ICCI décrivent le contenu du travail d'audit à effectuer pour chaque aspect du contrôle.*

### **Partie 3 : Annexes.**

*La partie 3. comprend le contenu de chaque phase d'audit et les références vers les checklists ISA et ISQC-1.*

*Certains champs s'adaptent automatiquement sur la base des réponses données dans la partie 1 (par exemple comité d'audit, conseil d'entreprise, consolidation, etc.). Si vous voulez modifier ces champs, vous devez le faire via la partie 1 de l'outil. Certains champs jaunes (non complétés) contiennent des formules, que l'utilisateur peut à tout moment remplacer par des heures.*

*Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI).*

|                                                                      |  |           |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|-----------|--|
| Nom du client:                                                       |  | Exercice: |  |
| <b>Sujet: ESTIMATION DES HEURES D'AUDIT - MISSION DE COMMISSAIRE</b> |  |           |  |
| Préparé par:                                                         |  | Date:     |  |
| Revu par l'associé responsable de la mission:                        |  | Date:     |  |
| Revu par le responsable contrôle de qualité:                         |  | Date:     |  |

## PARTIE 1 : INFORMATION DE BASE

**TYPE D'ACTIVITE** - *Cocher uniquement les champs jaunes applicables:*

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Entreprise commerciale   |  |
| Entreprise de production |  |
| Non-Marchand             |  |

**ENVIRONNEMENT GENERALE** - *Cocher uniquement les champs jaunes applicables:*

|                                               |  |
|-----------------------------------------------|--|
| Entité intérêt public                         |  |
| Petite ou moyenne entreprise                  |  |
| Comité d'audit                                |  |
| Conseil d'entreprise                          |  |
| Société en difficultés (art. 96, § 6 C. Soc.) |  |
| Consolidation                                 |  |
| GAAP applicable: Belgique                     |  |
| IFRS                                          |  |
| Renouvellement du mandat de commissaire       |  |
| Législation spécifique                        |  |
| Structure du cabinet: Sole practitioner       |  |
| Equipe                                        |  |

**RUBRIQUES MAJEURES DES COMPTES ANNUELS** - *Compléter les derniers chiffres disponibles dans les champs*

*jaunes:*

| Actif                                    | Codes BNB    | € Montant   | Part en % |
|------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|
| Frais d'établissement                    | 20           |             | N/A       |
| Immobilisations incorporelles            | 21           |             | N/A       |
| Immobilisations corporelles              | 22/27        |             | N/A       |
| Immobilisations financières              | 28           |             | N/A       |
| Créances à plus d'un an                  | 29           |             | N/A       |
| Stocks et commandes en cours d'exécution | 3            |             | N/A       |
| Créances à un an au plus                 | 40/41        |             | N/A       |
| Placements de trésorerie                 | 50/53        |             | N/A       |
| Valeurs disponibles                      | 54/58        |             | N/A       |
| Comptes de régularisation                | 490/1        |             | N/A       |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>                  | <b>20/58</b> | <b>0,00</b> | <b>0%</b> |

| Passif                                     | Codes BNB    | € Montant   | Part en % |
|--------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|
| Capitaux propres                           | 10/15        |             | N/A       |
| Provisions et impôts différés              | 16           |             | N/A       |
| Dettes à plus d'un an                      | 17           |             | N/A       |
| Dettes à un an au plus:                    | 42/48        |             | N/A       |
| Dettes à plus d'un an échéant dans l'année | 42           |             | N/A       |
| Dettes financières                         | 43           |             | N/A       |
| Dettes commerciales                        | 44           |             | N/A       |
| Acomptes reçus sur commandes               | 46           |             | N/A       |
| Dettes fiscales, salariales et sociales    | 45           |             | N/A       |
| Autres dettes                              | 47/48        |             | N/A       |
| Comptes de régularisation                  | 492/3        |             | N/A       |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>                     | <b>10/49</b> | <b>0,00</b> | <b>0%</b> |

## PARTIE 1 : INFORMATION DE BASE (SUITE)

| Compte de résultats                                | Codes BNB    | € Montant   | Part en %   |
|----------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Ventes et prestations</b>                       | <b>70/74</b> | <b>0,00</b> | <b>100%</b> |
| Chiffre d'affaires                                 | 70           |             | N/A         |
| Autres                                             | 71/72/74     |             | N/A         |
| <b>Coût des ventes et des prestations</b>          | <b>60/64</b> | <b>0,00</b> | <b>N/A</b>  |
| Approvisionnements et marchandises                 | 60           |             | N/A         |
| Services et biens divers                           | 61           |             | N/A         |
| Rémunérations, charges sociales et pensions        | 62           |             | N/A         |
| Amortissements, réductions de valeur et provisions | 63           |             | N/A         |
| Autres                                             | 64           |             | N/A         |

## **PARTIE 2: ESTIMATION DES HEURES D'AUDIT POUR UN MANDAT DE COMMISSAIRE**

### **SOMMAIRE**

**Note:**

Compléter uniquement les champs jaunes applicables dans les annexes (partie 3).

Les totaux des annexes (partie 3) sont transférés automatiquement sur cette page de sommaire (partie 2).

| <b><u>Description</u></b>                                        | <b><u>Référence</u></b><br><b><u>Checklist</u></b> | <b><u>Heures</u></b><br><b><u>d'audit</u></b><br><b><u>estimées</u></b> |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>PHASE A: EVALUATION DES RISQUES</u></b>                    | Annexe A                                           | <b>0</b>                                                                |
| <b><u>PHASE B: REPONSES AUX RISQUES</u></b>                      |                                                    |                                                                         |
| Cycle des ventes                                                 | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des achats                                                 | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des dépenses d'investissement de capital (CAPEX)           | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle de cash et banques                                         | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des stocks                                                 | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des autres dettes/autres créances                          | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des capitaux propres et provisions pour risques et charges | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Cycle des frais de personnel                                     | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Autres contrôles de substance                                    | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Reporting des faiblesses significatives du contrôle interne      | Annexe B                                           | 0                                                                       |
| Revue du processus de la consolidation                           | Annexe B                                           | N/A                                                                     |
| <b>TOTAL PHASE B: REPONSES AUX RISQUES</b>                       |                                                    | <b>0</b>                                                                |
| <b><u>PHASE C: REPORTING</u></b>                                 | Annexe C                                           | <b>0</b>                                                                |
| <b><u>PHASE D: EXIGENCES LEGALES COMPLEMENTAIRES:</u></b>        | Annexe D                                           | <b>0</b>                                                                |
| <b><u>TOTAL DES HEURES D'AUDIT ESTIMEES</u></b>                  |                                                    | <b>0</b>                                                                |

### PARTIE 3: ANNEXES

#### ANNEXE A: CONTENU DE LA PHASE A - "EVALUATION DES RISQUES":

|                                                                                                                 | <u>Référence<br/>Checklist</u> | <u>Heures<br/>d'audit<br/>estimées</u> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| Procédures d'acceptation, poursuite et cessation de la mission                                                  | ISQC-1                         |                                        |
| Lettre de mission                                                                                               | ISQC-1 +                       |                                        |
| Seuil de signification                                                                                          | ICCI                           |                                        |
| Procès-verbal de l'équipe d'audit                                                                               | A 1                            |                                        |
| Connaissance de l'entité et de son environnement                                                                | A 2                            |                                        |
| Stratégie globale d'audit (incl. mise à jour du dossier permanent, conception des programmes d'audit détaillés) | A 3                            |                                        |
| Procédures d'évaluation des risques                                                                             | A 4                            |                                        |
| Registre des risques d'exploitation                                                                             | A 5                            |                                        |
| Registre des risques de fraude                                                                                  | A 6                            |                                        |
| Risque significatif - approche                                                                                  | A 7                            |                                        |
| Analyse du risque d'anomalies significatives:                                                                   | A 8                            |                                        |
| Comptes annuels pris dans leur ensemble                                                                         | A 12                           |                                        |
| Cycle personnel                                                                                                 | A 13                           |                                        |
| Cycle clients/ventes                                                                                            | A 14                           |                                        |
| Cycle autres dettes/autres créances                                                                             | A 15                           |                                        |
| Cycle dépenses d'investissement de capital (CAPEX)                                                              | A 16                           |                                        |
| Cycle capitaux propres/provisions pour risques & charges                                                        | A 17                           |                                        |
| Cycle achats/fournisseurs                                                                                       | A 18                           |                                        |
| Cycle impôts et taxes                                                                                           | A 19                           |                                        |
| Cycle stocks                                                                                                    | A 20                           |                                        |
| Cycle immobilisations                                                                                           | A 21                           |                                        |
| Provenant de fraude                                                                                             | A 22                           |                                        |
| <b>TOTAL PHASE A: EVALUATION DES RISQUES</b>                                                                    |                                | <b>0</b>                               |

### PARTIE 3: ANNEXES (SUITE)

Référence      Heures  
d'audit

### PARTIE 3: ANNEXES (SUITE)

| <b>ANNEXE B: CONTENU DE LA PHASE B - "REPONSES AUX RISQUES":</b>           | <b>Référence<br/>Checklist</b> | <b>Heures<br/>d'audit<br/>estimées</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Cycle des ventes:</b>                                                   | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 1                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 1                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 1                            |                                        |
| Créances à plus d'un an                                                    | B 1                            |                                        |
| Créances à un an au plus                                                   | B 1                            |                                        |
| Acomptes reçus sur commandes                                               | B 1                            |                                        |
| Ventes et prestations                                                      | B 1                            |                                        |
| <b>Cycle des achats:</b>                                                   | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 2                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 2                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 2                            |                                        |
| Dettes commerciales à plus d'un an et à un an au plus                      | B 2                            |                                        |
| Coût des ventes et des prestations: Services et biens divers               | B 2                            |                                        |
| Autres charges d'exploitation et charges d'exploitation portées à l'actif  | B 2                            |                                        |
| <b>Cycle des dépenses d'investissement de capital (CAPEX):</b>             | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 3                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 3                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 3                            |                                        |
| Immobilisations corporelles                                                | B 3                            |                                        |
| Amortissements, réductions de valeurs & provisions pour risques et charges | B 3                            |                                        |
| <b>Cycle cash et banques:</b>                                              | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 4                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 4                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 4                            |                                        |
| Immobilisations financières                                                | B 4                            |                                        |
| Placements de trésorerie                                                   | B 4                            |                                        |
| Valeurs disponibles                                                        | B 4                            |                                        |
| Dettes à plus d'un an échéant dans l'année                                 | B 4                            |                                        |
| Dettes financières à plus d'un an et à un an au plus                       | B 4                            |                                        |
| Produits financiers                                                        | B 4                            |                                        |
| Charges financières                                                        | B 4                            |                                        |
| <b>Cycle des stocks:</b>                                                   | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 5                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 5                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 5                            |                                        |
| Stocks & commandes en cours d'exécution                                    | B 5                            |                                        |
| Coût des ventes et des prestations: Approvisionnements et marchandises     | B 5                            |                                        |
| <b>Cycle des autres dettes/autres créances</b>                             | <b>TOTAL</b>                   | <b>0</b>                               |
| Tests de procédures                                                        | B 6                            |                                        |
| Procédures analytiques                                                     | B 6                            |                                        |
| Contrôles de substance:                                                    | B 6                            |                                        |
| Comptes de régularisation de l'actif                                       | B 6                            |                                        |
| Dettes fiscales                                                            | B 6                            |                                        |
| Autres dettes/autres créances                                              | B 6                            |                                        |
| Comptes de régularisation du passif                                        | B 6                            |                                        |
| Impôts sur le résultat et impôts différés                                  | B 6                            |                                        |

Source (à mentionner lors de toute utilisation à une autre fin que celle d'un réviseur d'entreprises dans l'exercice de sa mission) : Centre d'information du révisorat d'entreprises (ICCI).

## **Annexe 7 : Interview N°1**

**Nom de l'intervenant :** Bollen, Chantal

**Qualité de l'intervenant :** Associé fondateur - Réviseur d'Entreprises

**Nom du cabinet :** CDP Partners

**Type de cabinet :** Cabinet moyen (+/- 30 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** Diverse, affinité pour le non-profit

**Appartenance à un réseau :** Oui

### Retranscription de l'interview :

**David :** Voilà, tout d'abord je voulais vous poser quelques petites questions, peut être une brève présentation du cabinet, surtout ce qui m'intéresse c'est la taille. Combien est ce qu'il y a de réviseurs ?

**Mme Bollen :** On est un groupe de 30 personnes. Alors on est sept associés, se rajoutent à ça 4 professionnels avec un titre soit d'experts comptables, soit de réviseurs d'entreprises, mais qui sont des réviseurs collaborateurs, deux personnels administratifs, et les autres étant soit des gens simplement employés, soit des gens en pré-stage, soit des stagiaires.

**David :** D'accord. Est-ce qu'au niveau de la spécialisation, est ce que vous avez une spécialisation particulière dans un secteur ?

**Mme Bollen :** De par la taille de notre cabinet, on est quand même plus orientés vers tout ce qui est PME. Par contre faisant partie d'un réseau international, nous avons quand même en clientèle pas mal d'entreprises qui font partie de groupes internationaux. Donc filiales belges d'un groupe américain, australien ou tout ce que vous voulez. Donc là ce n'est quand même pas une spécialisation, mais c'est une possibilité qui peut nous différencier. Alors, personnellement j'aime bien tout ce qui est non marchand, donc aide au développement, conservation, droit humanitaire, enfin tout ce qui n'est pas à but lucratif, mais plus à but social. Et ça c'est par ma propre évolution, mes propres intérêts. Ça ne veut pas dire que le cabinet est spécialisé et que nous avons 50% de notre clientèle dans ces secteurs-là.

**David :** D'accord, je comprends.

**Mme Bollen :** Disons qu'en plus, j'ai une ASBL, consultance en frontière qui peut apporter un support à des entreprises qui n'ont pas les moyens financiers que de faire appels justement à des professionnels, où là on peut apporter un support donc en étant en concurrence avec nos collègues ou avec notre propre

bureau. On s'adresse vraiment à des gens qui veulent se structurer mais qui n'ont pas les fonds que pour faire appel à de la compétence. Et d'autre part je suis membre d'une ASBL dans ce qui est dans le domaine de la conservation et de la préservation du bonobo en RDC en particulier.

**David** : D'accord. Est-ce que vous avez dans vos mandats des mandats PIE ?

**Mme Bollen** : Non. Je vous ai dit petits bureaux,... ça ne veut pas dire petits clients. Il y a de très belles PME qui sont là, mais pas d'entreprises cotées.

**David** : D'accord. Vous avez parlé justement de votre appartenance à un réseau. Et je voulais savoir est ce que lorsque vous avez adapté vos procédures, à la norme ISQC-1, est ce que vous l'avez fait dans le cadre de ce réseau ?

**Mme Bollen** : Dans le cadre du réseau c'était fait il y a un an. Parce qu'au niveau du réseau c'était obligatoire depuis plusieurs années. Donc nous avons une procédure qualité interne au bureau qui a été adapté l'année passée aux nouvelles obligations, mais il y avait déjà quelque chose.

**David** : Oui. Est-ce que cette adaptation, est ce que ça représentait une charge de travail conséquente ou est-ce que il s'agissait plutôt de...est ce que c'était plus formel ?

**Mme Bollen** : Alors pour tout ce qui était identification justement, c'était une adaptation tout à fait formelle. Pour tout ce qui est revue par l'associé, plan de travail, indépendance, anti-blanchiment, c'était une adaptation. Et justement ce qui a pu changer, c'est la mise en place d'une procédure claire et nette pour tout ce qui est revue avant émission du rapport. Qui de fait existait parce qu'il suffit d'avoir un peu de bon sens quand vous êtes dans un dossier difficile, d'avoir recours à un de vos associés pour discuter du cas avant d'émettre votre rapport, c'est quand même un des buts principal d'une association, c'est de pouvoir partager avec ses confrères sur certains points. Mais il n'y avait pas quelque chose de formalisé avec un reporting interne, etc. C'était plus un coup de fil, un échange de mail, des choses comme ça.

**David** : D'accord. Je vais vous poser une question assez générale pour commencer par rapport à ces adaptations vis à vis de la norme. Quel est le premier ressenti que vous avez, je veux dire vis-à-vis de l'utilité de cette norme. Est-ce que par exemple vous pensez que c'est avant tout un bon pas pour préserver la réputation de la profession. Est-ce que c'est au contraire du formalisme pas vraiment nécessaire qui représente un coût supplémentaire ou une charge de travail dont on ne sait pas toujours vraiment si elle est utile...?

**Mme Bollen** : Ecoutez, pour tout ce qui concerne l'identification, j'estime que c'est tout à fait nécessaire et que même on ne va quand même pas contracter avec quelqu'un dont vous n'aviez aucune idée sur la structure profonde, etc. Je veux dire que identifier le client ça existe depuis des années, identifier le mandataire...Oui ça existe aussi depuis plusieurs années. Alors on peut se poser la question pour le bénéficiaire effectif et jusqu'à quel niveau il faut remonter. Donc c'est vrai que peut être avant la remise

en place de tout ce qui est anti-blanchiment on ne remontait qu'à la société mère et pas aux actionnaires de la société.

**David** : Donc vous seriez d'accord par exemple de dire que l'adaptation pour cette norme c'est avant tout un bon moyen de s'assurer de répondre aux conditions de la loi anti-blanchiment. Je veux dire à travers les outils qui sont proposés sur ICCI.

**Mme Bollen** : Ce n'est pas évident, non. Si on prend le bénéficiaire effectif, c'est quand même extrêmement difficile tout ce qui est vérification. Pas l'identification en tant qu'elle-même, vous pouvez avoir un nom, vous pouvez avoir une adresse, vous pouvez avoir la copie d'un passeport, tout ça c'est relativement aisé. De là à vérifier ce qu'on vous donne comme information c'est parfois un peu plus difficile, et parfois vous avez un certain écran qui se fait parce que vous avez effectivement dans le business des gens qui ne veulent pas spécialement envie de dévoiler qu'ils sont actionnaires à plus de 25% de certaines sociétés. Pas spécialement toujours par rapport à la problématique blanchiment ou fiscalité etc. de laquelle on parle toujours, mais ça peut aussi être une question d'image ou de position d'intérêt entre les sociétés, etc. Donc voilà je dis que ce n'est pas facile. Donc ce qui est prévu, c'est que si nous n'y arrivons pas, on demande une déclaration à la société qui s'engage. Mais bon voilà, ça vaut ce que ça vaut.

**David** : Est-ce que vous n'avez pas l'impression que l'arrivée de la norme ISQC-1 a avant tout répondu aux besoins de se conformer à la législation liée à l'ordre public et pas nécessairement...

**Mme Bollen** : À la profession, c'est ça que vous voulez dire ?

**David** : Voilà, c'est ça.

**Mme Bollen** : Plutôt d'utilité publique que de la profession. Personnellement je pense que tout ce qui est identification est quelque chose de nécessaire. Vous ne pouvez pas vous permettre de travailler avec n'importe qui entre guillemets. Donc bien sûr ça contribue à l'ordre public mais en faisant partie des bonnes pratiques. On n'a pas non plus, faut peut-être le dire, en guise de préambules vous m'avez demandé quelle genre de clientèle, si on avait des spécialisations, je vous ai dit qu'on est assez général, etc. On n'est pas non plus un bureau qui est réellement exposé aux risques, c'est à dire que de par les services proposés de nos clients, etc. ou de par les missions qu'on nous demande, on n'est pas un bureau qui est exposé aux risques, en gros. On fait les missions traditionnelles avec bon sens. Les trucs qui nous paraissent un peu tordus si on nous les demande on les refusait déjà avant, on n'a pas attendu la norme. Au niveau des services, donc des secteurs dans lesquels travaillent nos clients ce sont des secteurs qui sont relativement traditionnels. Et quand je vous ai dit que j'aime tout ce qui est aide au développement, c'est clair que c'est un secteur qui est par exemple plus confronté à toute la problématique de la corruption. Donc voilà, mais nous n'avons pas une exposition aux risques dans ce sens que les gens dont nous certifions les comptes qui sont dans ces secteurs sont des acteurs bien reconnus, ce n'est pas une

ASBL que personne connaît. C'est pour ça que je dis, on n'a pas d'exposition particulière. Donc je n'ai pas non plus, pour répondre à votre question ordre public ou plutôt d'utilité professionnelle, n'étant pas vraiment exposé, ne me sentant pas vraiment exposé j'ai peut-être moins cette sensation que d'autres pourraient avoir à se conformer à l'ordre public. Ça c'était la précaution que je voulais prendre.

**David :** Je comprends tout à fait.

**Mme Bollen :** En ce qui concerne tout ce qui est formation du personnel, de nouveau on n'a pas attendu la norme pour mettre quelque chose en place. Même si ce n'était pas formalisé, je pense que quand on a une bonne relation avec un collaborateur qui a envie de s'investir dans le métier, je pense que les deux partenaires sont intéressés à ce qu'il y ait une formation adéquate. Si mon collaborateur est bien informé il fera mieux mes dossiers. Et si lui il est bien informé, il va plus vite arriver à avoir un titre. C'est donc une relation gagnante. A ce niveau là non plus, je n'ai pas attendu, ça n'a rien avoir pour moi avec l'ordre public, c'est plutôt la qualité professionnelle dont on parle. Le troisième volet, donc c'est la revue des rapports. Et là aussi je vous ai dit, de manière non formelle, mais je peux vous assurer que dans les cinq dernières années, j'ai dû faire des rapports un peu plus sensibles... Je n'ai pas attendu la norme pour en discuter avec des collègues que je trouvais compétents dans ce domaine à faire relire mes rapports, à tenir compte de mes remarques, etc. Donc de nouveau ordre public... Non pour moi c'est la qualité professionnelle. Et ça c'est un domaine sur lequel je pense que j'ai toujours été attentive. Je n'ai pas dit que je n'ai jamais fait d'erreurs dans ma vie, tout le monde fait des erreurs quand ils font quelque chose, mais cela a toujours été une de mes préoccupations.

**David :** D'accord, c'est parfaitement clair. Donc dans votre cas en tout cas tout ce qui est plus au niveau du fond vous étiez déjà très proche de ce qui est requis de la norme.

**Mme Bollen :** Et cela pour plusieurs raisons. Donc je vous dis que c'est une préoccupation personnelle. J'ai aussi travaillé très longtemps, c'est-à-dire pendant plus de 25 ans, en collège avec des grands cabinets dans des entreprises, des filiales belges de groupes internationaux, où nous devions certifier des comptes consolidés sous les ISA. Voilà, ça nécessitait un certain niveau de qualité, mais surtout un certain niveau déjà de formalisme. Parce que mon confère on se partageait le travail, en gros il faisait 50% du travail d'audit pour les 50 autres. Ni lui ni moi n'avions intérêt à ce que l'autre moitié soit sabotée. Donc c'est moi qui ai dû m'adapter plus vite peut être que d'autres bureaux de plus petites tailles, à certaines obligations de formalisation de par l'utilisation des ISA et de ma propre clientèle.

**David :** D'accord. Alors si on parle maintenant justement de ce formalisme. C'est difficile de quantifier les données, mais est-ce que vous pourriez par exemple donner une estimation du temps supplémentaire que vous demande justement...

**Mme Bollen :** Alors, je ne vais pas pouvoir vous la donner et ce pour une simple raison c'est que j'avais été déjà très loin dans tout ce qui était plan de travail, analyse de risques, donc dans tout ce qui était déjà

formalisme, que j'appliquais à la totalité de mes dossiers ; je viens de vous donner l'explication et pourquoi. Mais l'année passée en 2014, le bureau a décidé que tous les associés allaient travailler dans un même type et d'une même façon de manière à harmoniser nos méthodes de travail. Et cela ça a demandé une adaptation donc qui n'est pas uniquement dû aux changements ISQC-1, qui est dû au fait qu'on ait un peu changé de méthode... Bon j'avais un document d'analyse de risque, à partir de l'année passée on a dit voilà on va prendre les documents donnés par l'ICCI. Voilà, donc tout ce que j'avais, je ne veux pas dire que j'ai dû le mettre à la poubelle parce que on avait les informations mais on a dû le mettre dans une forme, une autre forme que ce que c'était et donc j'ai perdu du temps pour ça. Mais ce n'est pas dû aux changements de la réglementation, c'est dû au fait que nous avons décidé de travailler avec un outil similaire à d'autre.

**David :** Okay. Je pense savoir la réponse d'avance étant donné ce que vous m'avez déjà dit, mais je vais quand même vous poser la question. Est-ce que vous avez dû vous séparer de certains mandats suite à l'adaptation de vos procédures ? Et est-ce que vous avez observé un taux de refus supérieur ?

**Mme Bollen :** Dans les missions, dans les nouvelles missions...non.

**David :** Alors, selon votre propre expérience, pour vous quelle serait la raison la plus importante qui pourrait justifier que vous vous séparer d'un mandat existant ?

**Mme Bollen :** Bon, je devrais savoir...donc soit il y aurait des valeurs éthiques qui pourraient jouer. Ce n'est pas vraiment lié à ça aussi parce que je n'aurais pas accepté. Bon vous avez vu mes orientations, si un marchand d'armes vient chez moi, c'est non. Je n'ai pas besoin de législations pour ça. Une entreprise de dissection, pareil. Voilà, ça c'est personnel, ça ne veut pas dire que quelqu'un d'autre du bureau ne serait pas prêt à faire le mandat. En tout cas moi ça serait non. Je devrais me rendre compte donc qu'effectivement les mandataires par exemple d'un dossier ne respectent pas certaines règles éthiques ou n'ont pas une volonté d'établir des comptes en conformité. Oui je pourrais à ce moment-là être amenée à...il y a certainement d'autres raisons encore. Si un client devait faire une pression sur moi, mais de nouveau ça n'a pas vraiment de lien avec ça, mais si un client devait faire pression pour émettre un certain type de rapport...oui, ou qui voudrait, je ne sais pas, payer quelque chose pour avoir.... Oui voilà... Là ça serait non.

**David :** Ça vous est déjà arrivé ?

**Mme Bollen :** Non.

**David :** Et si on regarde par exemple sur ces cinq dernières années vous avez dû vous séparer de beaucoup de mandats ?

**Mme Bollen :** Non, parce qu'il y a toujours eu quand même une analyse avant d'accepter. Je veux dire, je ne saurais jamais rentrer dans un travail si je suspectais dès le départ des problèmes...

**David** : Ici c'est peut-être un peu plus spécifique comme vous être principalement dans le non-profit. Mais je songeais par exemple à une dégradation financière ou à un changement dans le management...

**Mme Bollen** : Non, ça pour moi ce n'est absolument pas une raison de me défaire d'un client parce que ça j'ai eu évidemment dans ma vie professionnelle, je trouve que vous n'êtes pas là uniquement pour seconder, fin pour travailler avec les gens quand ils vont bien. Quand ils ne vont pas bien, même si ça va jusqu'à la faillite, je ne vois pas pourquoi je n'irais pas à continuer à travailler pour eux. Maintenant s'il y a effets frauduleux, là de nouveau c'est une valeur éthique, ça ne passerait pas. Mais si ce sont des pertes de clientèle, des faillites de clients qui font que vous vous trouvez dans une structure financière... Bon, d'ailleurs en Belgique, on n'a jamais eu le droit de démissionner. Enfin, c'était très focalisé sur les raisons pour lesquelles on pouvait démissionner. Donc ce n'est pas à cause d'une situation financière qu'on devrait abandonner le mandat. Je vous dis au contraire, je pense qu'ils ont d'autant plus besoin de leur attestation à ce moment-là. Donc je ne vois pas pourquoi moi je me désengagerais.

**David** : D'accord. Est-ce que... question un tout petit peu délicate. Est-ce que vous avez déjà accepté des mandats principalement dans la perspective d'acquérir des services supplémentaire que ce soit du client ou de ses relations ?...

**Mme Bollen** : Non, ça c'est très clair. Je n'ai jamais pratiqué le mandat à petit prix parce qu'on peut faire 50000 choses à côté. J'ai toujours été quelqu'un qui était focalisé, beaucoup plus orienté sur l'audit. C'est ça mon domaine de compétence premier. Et donc j'ai aucune compétence pour faire une déclaration fiscale, ou fin pour faire des montages fiscaux, parce que des déclarations fiscales quand même ça oui. Mais, si quelqu'un veut faire un montage fiscal par exemple, je n'ai pas la compétence de l'aider et donc je vais automatiquement l'orienter, même si on me pose la question, l'orienter vers un fiscaliste qui peut être quelqu'un que je connais et en qui j'ai confiance, etc. Mais donc, je... par contre si dans le cadre d'un mandat, que ce soit pour le besoin d'une consolidation ou parce que il y a eu une certification d'union européenne pour un projet, fin des choses comme ça, ou si il y a un apport en nature... Fin voilà là j'ai des missions. J'ai déjà eu des missions à côté de mon mandat, ça bien sûr.

**David** : Oui, mais pas dans la perspective d'acquérir...

**Mme Bollen** : Mais je n'ai pas la démarche...je vais prendre un mandat à petit prix parce que je suis sûre que celui-là il va faire des fusions, il va faire des scissions, il va me donner des due diligences parce qu'il est dans une phase où il rachète des filiales, etc. A ça je n'ai jamais joué.

**David** : D'accord, okay. Dernière question. Est-ce que vous avez pratiqué une hausse de vos honoraires ?

**Mme Bollen** : Non, ça c'est impossible.

**David** : D'accord. Est-ce que vous utilisez l'outil de budgétisation qui est proposé par ICCI ?

**Mme Bollen** : Alors, oui un moment donné j'ai essayé de l'utiliser. Donc, de toute manière j'ai toujours justifié les honoraires de mes mandats par rapport à un budget, par rapport à une feuille de travail. L'outil de ICCI n'est pas... je ne le trouve pas très efficace on va dire. Parce que si, en fait, c'est des choses que vous faites relativement vite dans un travail, en fonction de la taille d'une entité. Mais donc pour une petite entité, il y a des choses que vous faites relativement vite. Vous remplissez effectivement. Mais si vous remplissez un questionnaire où on vous met toutes les étapes et que vous mettez ne fût-ce que 10 minutes par étape, au bout de la page vous vous retrouvez avec un nombre d'heures qui n'est plus justifié par rapport à la taille du dossier. Voilà, et donc cet outil j'ai essayé de l'utiliser plusieurs fois... Et... parce qu'il y a quand même un principe... c'est qu'il faut aussi se poser les bonnes questions dans le dossier que l'on traite. Et donc vous avez quand même toute une série de problématiques où vous savez pertinemment bien que certaines choses ne seront pas applicables. Vous prenez une petite ASBL où vous avez tout de suite une personne administrative et un directeur, ça ne sert à rien d'aller remplir 50 pages de questionnaire sur le contrôle interne. Vous savez dès le départ que vous allez avoir un problème de séparation de fonctions. Il est là, c'est indéniable, et donc il faut travailler autrement. En fait, réellement quand je travaille je sais que je ne vais pas devoir,... je vais justifier dans mon dossier pourquoi je n'ai pas recours à ces procédures d'audit là, et pourquoi je vais faire plutôt du test substantif. Et cela, ça prend 10 minutes mais vous couvrez tous vos cycles, alors que si vous avez fait les questionnaires, que vous avez mis 10 minutes pour chaque cycle, vous êtes déjà à une heure et demi de travail. Ça ne prend pas autant de temps de le justifier dans son dossier. Donc je crois qu'autour de ces mesures d'ISQC-1 il y a eu... pour moi il y a beaucoup de vent qui a été fait autour parce que si vous aviez déjà comme objectif de travailler correctement et en conformité avec les normes professionnelles qui existaient avant, ça ne change pas grand-chose. Oui il faut peut-être formaliser maintenant une réunion d'équipe alors qu'avant... Mais bon, vous n'allez pas envoyer non plus un junior à l'audit tout seul. Ça déjà avant, de nouveau je n'ai pas attendu que ça soit... oui c'est vrai que c'était peut-être pas formalisé avant, c'est différent. J'avais peut-être pas écrit que le 10 octobre 2014 on s'était rencontré pour... Ça c'est vrai, je le reconnais. Mais écrire une phrase, dire qu'on s'est rencontré pour..., ça ne me prend pas tellement de temps.

**David** : D'accord, je comprends. En tout cas c'est une très bonne conclusion. Super. Je vous remercie beaucoup.

**Mme Bollen** : Avec plaisir.

## **Annexe 8 : Interview N°2**

**Nom de l'intervenant :** Buelens, Geneviève

**Qualité de l'intervenant :** Associé fondateur - Réviseur d'Entreprises et Expert-comptable

**Nom du cabinet :** BMA

**Type de cabinet :** Petit cabinet (+/- 10 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** Institutions publiques (commercial, étatique et paraétatique)

**Appartenance à un réseau :** Non

### Retranscription de l'interview :

**David :** Alors, dans un premier temps, pourriez-vous faire une petite présentation de votre cabinet ?

**Mme Buelens :** On est dix personnes à travailler au cabinet. Donc, il y a trois associés, réviseurs d'entreprise et dont deux sont experts-comptables. On a une secrétaire, un bras droit comptable, c'est à dire qu'il s'occupe des affaires confidentielles du bureau et de la gestion du bureau et qui se charge des dossiers. Et donc le reste des personnes sont réparties entre la partie audit et une partie fiduciaire.

**David :** Okay. Vous êtes réviseurs d'entreprises et...

**Mme Buelens :** Et expert-comptable...

**David :** Et expert-comptable. Quelle est votre expérience ?

**Mme Buelens :** Ça fait depuis 99. Donc ça fait 15 ans que je travaille au sein du cabinet.

**David :** 15 ans... D'accord. Alors maintenant, au niveau des mandats, est ce que vous avez des mandats PIE ?

**Mme Buelens :** Alors, moi je n'en ai pas mais mon associé Eric en a quatre. Deux assurances et deux fonds de pension.

**David :** D'accord. Et au niveau des mandats, est ce que vous avez une spécialisation particulière dans un certain secteur ?...

**Mme Buelens :** Je peux quand même dire qu'on fait des institutions publiques. Donc on a quand même du commercial, mais on quand même pas mal d'étatique ou de paraétatique. Ce qui veut dire que les personnes dirigeantes des entreprises ou les conseils d'administration ou d'actionnariat, sont quand

même représentés par des personnes politiques, mandatés politiquement.

**David :** Je comprends. Alors, dernière question au niveau du cabinet. Est-ce que vous faites partie d'un réseau ?

**Mme Buelens :** Pas du tout.

**David :** Pas du tout. Aucun réseau ?

**Mme Buelens :** Aucun. On a fait partie d'un réseau avant...

**David :** Okay. Maintenant plus spécifiquement par rapport aux procédures d'adaptation à la norme ISQC-1. Comme justement vous m'avez dit que vous aviez des mandats PIE, je suppose que vous étiez prêt depuis un certain temps déjà... Comment ça c'est un tout petit peu passé ? Est-ce que vos procédures étaient déjà plus ou moins adaptées, est ce que vous avez dû faire un travail assez conséquent, ou est-ce que c'était plutôt quelque chose de formel, parce que au niveau du fond vous étiez déjà proche de ce qui était requis ?...

**Mme Buelens :** En fait on a travaillé en deux étapes. Il y avait d'abord... Parce que la norme ISQC-1 c'est quand même très développé. Donc il y a un manuel à développer au sein du bureau. On a formalisé, parce que finalement c'est formaliser des procédures qui existaient déjà. Et donc il y a eu deux étapes. La première étape c'était l'étape qui était relative à l'identification des clients et ce genre de choses. Et donc, on a d'abord mis ça. Donc cela, ça a été plus rapidement mis en place que la norme ISQC-1 en fait. Finalement, les trucs qui étaient vraiment obligatoires, donc l'identification du client, etc. Donc, cela ça fait plusieurs années. Donc depuis 2012, ça certainement, où on gère, donc on a tout un suivi des cartes d'identité, etc.... Et de la gestion, voilà...Donc on a une procédure pour ça, depuis plusieurs années.

**David :** Vous avez plus ressenti ça, alors la quantité de travail qui a dû être fournie pour l'adaptation c'était justement plus au niveau de l'identification ?

**Mme Buelens :** Ça c'est suivi aussi avec... Fin, même si les années ne sont pas les mêmes dans les introductions, par rapport à la formalisation des dossiers, et de l'introduction des ISA et de tout ce qui s'en suit. La lettre d'affirmation ce n'est pas une pièce justificative. La carte d'identité...bah oui, avant on l'a demandait, bon alors pas toujours, surtout quand on connaissait la personne. Mais donc plus de formalisme. Donc... Ce qui a été difficile surtout, ce n'est pas tant de mettre la procédure en place au bureau, parce que cela ça été fait très rapidement. Tout le monde a été assez vite mis au courant et était d'accord. Mais ce qui était plus difficile, c'était de le faire accepter aux clients. Donc, aujourd'hui maintenant les clients on leur demande leur copie de carte d'identité, la lettre d'affirmation, c'est rentré dans les mœurs. Mais au départ c'était difficile de dire voilà il nous faut cette lettre,... si on ne l'a pas, ça ne vas pas, si on n'a pas votre carte d'identité, ça ne vas pas. Et donc c'était plus par rapport au client

en fait. Le formalisme que l'on a imposé au client. Ça c'était plus compliqué.

**David** : Le point que vous abordez est très intéressant...

**Mme Buelens** : Chez nous c'était le plus compliqué, parce qu'on n'est pas une grande équipe non plus. On a une rotation au niveau des mandats forcément, des missions ponctuelles et tout. Au niveau du département comptable, ce sont des clients généralement qui sont fidèles. Quand on prend un comptable c'est pour plus longtemps. Donc ce sont des gens que l'on connaît depuis Adam et Eve. Et donc après on leur dit voilà, maintenant on a une nouvelle procédure, il faut que tu nous donnes ta carte d'identité, ça ne pose pas de problème. Mais pour les clients, les nouveaux mandats et tout, l'acceptation du client, tu dois d'abord avoir fait, je ne sais pas moi, une prise de sang du client, avant d'accepter le client... Fin voilà ce sont des choses qui sont plus compliquées à mettre en place et à faire accepter au client. Le fait de savoir qu'on doit le faire, le fait de savoir d'informer l'ensemble des collaborateurs, que il faut le demander et que la procédure maintenant c'est comme ça, ça ce n'est pas un problème, puisqu'on est une petite équipe. C'est de le faire qui a pris le plus de temps, parce qu'il faut demander au client, il faut prendre le temps d'expliquer, il fallait une lettre de mission. Alors normalement on est censé en avoir une, mais parfois c'était des réunions, donc ce n'était pas formalisé. Et puis, on a une lettre de mission qui datait de plusieurs années, il a fallu la remettre à jour et tout. Et donc ça c'est des choses qui ont pris plus de temps. Voilà, de les formaliser.

**David** : D'accord. Je comprends. Donc ce n'est pas tant alors l'adaptation que les conséquences de cette adaptation... C'est plus ça en fait ?

**Mme Buelens** : Ah oui c'est plus les conséquences. Fin moi, c'est comme ça qu'on la ressent. Parce qu'une fois que la procédure était écrite, on s'est mis tous ensemble, on se dit il faut centraliser c'est plus simple. On a centralisé ça chez la secrétaire. Donc on a une liste de clients. Dès qu'il y a un nouveau client, on envoie un mail, fin on a une procédure. Et donc, elle nous envoie systématiquement, elle revoie ces cartes d'identité. Il y a des clients dans le cadre de missions ponctuelles dont les cartes sont périmées. Elle a tout un tableau avec les cartes d'identités qui viennent à échéance. Et dès que les cartes d'identité viennent à échéance, tous les mois elle me dit voilà Mr. X, le mandat n'est pas terminé mais la carte d'identité est à échéance, il faut la nouvelle carte d'identité. Donc tout ça est suivi. Mais au départ il a fallu, quand on demandait la carte d'identité au Geert alors que ce n'était pas pour aller chez le notaire, il se demandait pourquoi on la lui demandait. Et quand ce sont des personnes qui sont politisées, on se dit mais tout le monde sait qui c'est Mr. X, il est ministre donc.... Et voilà, ça c'est plus compliqué, voilà.

**David** : D'accord. Je comprends. Alors plus spécifiquement maintenant est-ce que vous avez dû vous séparer de certains mandats, suite justement aux adaptations qui ont été menées ?

**Mme Buelens** : Non pas du tout. Absolument pas.

**David** : Pas du tout. Okay. Et est-ce que, vous avez refusé des mandats que vous auriez très probablement acceptés avant les adaptations ?

**Mme Buelens** : Non parce qu'on a toujours réussi à négocier avec le client. Par contre la réalité, même si je sais que c'est enregistré (*rires*), ce n'est pas très grave, la réalité fait quand même toujours qu'on n'obtient pas toute l'identification du client avant d'avoir accepté la mission... Donc, on n'a pas encore fait toute la formalisation, mais objectivement il a déjà un numéro chez nous, il a déjà son dossier,... Fin voilà, on n'a pas encore tout, mais il y a déjà acceptation entre guillemet. Fin, ce n'est pas formalisé, mais la mission est déjà dans le bureau. On a jamais dû refuser, parce qu'on n'a pas pris au pied de la lettre non plus. Voilà, on se met d'accord, on est d'accord, donc c'est fait. Après, la première chose à faire c'est évidemment de formaliser cet accord et d'obtenir l'ensemble des documents.

**David** : Est-ce que suite aux adaptations, vous avez fait une majoration de vos honoraires, pour compenser justement le temps supplémentaire... ?

**Mme Buelens** : Alors, objectivement, non. Et c'est d'ailleurs un problème... Parce qu'en fait on a essayé donc de... Comment est-ce que je peux dire. Est-ce qu'on a augmenté suite à ça...non. Par contre il y a toute la problématique, je ne sais pas si il y a vraiment eu un impact de ça par rapport à la modification des honoraires ou aux tarifs des honoraires. Par contre au niveau des honoraires, on a plus l'impact de la publication des honoraires dans les comptes annuels plutôt que de la norme ISQC-1. Ce problème d'honoraires faibles et de compétitivité entre cabinets...voilà. Cela étant dit, on a vu qu'on obtenait au niveau des offres publiques notamment, beaucoup moins de résultats positifs dans la mesure où... Voilà il y a des cabinets qui tapent dans toutes les ceintures. Mais je n'en suis pas sûre, je ne vais pas dire que c'est par rapport à la ISQC-1.

**David** : Est-ce que vous utilisez l'outil de budgétisation proposé sur l'ICCE ?

**Mme Buelens** : Pas du tout. J'en ai entendu parler. Mais je pense que si on met le budget et les honoraires, il n'y a personne qui a un mandat alors je crois, sincèrement. D'ailleurs c'était censé remplacer la grille Stassin. Et en fait, nous ça rentre dans nos propres, donc en fait par exemple quand il y a un client qui me demande une offre, on le revoit, maintenant ça se fait quand même de plus en plus souvent, surtout pour les mandats ça se fait par mail, et une fois que le client a répondu okay par le mail, évidemment quand il répond okay au mail, je n'ai pas encore sa carte d'identité. Mais ce mail, je lui propose de réaliser le mandat pour un certain nombre d'heures, ce n'est pas toujours formalisé, parfois c'est un budget temps-heure et un budget...donc un budget heure et un budget financier. Dès que le client dit okay, je transfère donc au secrétariat qui donne un numéro et qui me communique, me demande, ou fin généralement je lui donne les informations, qui, quoi, comment, actionnaire, administrateur, directeur financier, pour voir s'il n'y pas d'indépendance et tout...Et elle, elle envoie un mail à tout le monde, et donc...pour avoir confirmation de tout le monde. Mais de nouveau quand on

est une petite équipe, ça c'est vraiment un truc purement formel, parce que comme on est une petite équipe je sais bien que le cousin de mon collaborateur ne travaille pas là quoi. Et ces mandats...il n'y a que dans les offres publiques, où généralement on a vraiment une annexe avec mise à jour du DP, création, mise à jour du DP chaque année où il y vraiment un nombre d'heure par type de contrôle semestriel, l'audit, l'analyse de risque, fin les différentes étapes de l'audit...il n'y a que dans les offres publiques où on doit remettre des annexes et créer une offre que généralement c'est mentionné. Sinon ça ne l'est pas toujours. Parfois c'est juste un budget temps, surtout pour les plus petits dossiers, un budget heure et un montant financier qui va avec quoi. Ce n'est pas toujours détaillé.

**David :** D'accord. D'une façon générale, quel est votre ressenti vis-à-vis de cette norme ? Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que c'est un avantage, ou au contraire des formalités qui ne sont pas vraiment justifiées dans les faits ? Est-ce que par exemple c'est un avantage pour la réputation de la profession ?

**Mme Buelens :** Non, aucun impact...

**David :** Aucun impact, okay...Donc ça serait peut-être plus une bonne opportunité de s'adapter aux exigences de la loi anti-blanchiment ?

**Mme Buelens :** Ici, fin... Moi je trouve que c'est le volet qui a eu le plus d'impact par rapport à l'acceptation du client ... Fin je veux dire, celui qui est le plus significatif et auquel on est confronté régulièrement quand on a des nouveaux clients. Après le reste, la ISQC-1 ce n'est pas que l'identification et la poursuite du client, il y a toute l'organisation du bureau qui est censé être... Je veux dire, on est censé devoir dire, faire une petite procédure gentille et sympathique pour qui répond au téléphone, c'est quoi la procédure quand le téléphone sonne...C'est d'abord un tel qui répond, après trois trucs si elle n'est pas à son bureau, c'est quelqu'un d'autre qui répond. Et si après deux trucs il n'y a personne qui répond, après 5 sonneries ça sonne partout...Il faut que quelqu'un réponde... Qu'est-ce qu'on dit quand on répond... Fin c'est dénué de sens, mais je veux dire, il y a un peu de ça dans l'ISQC-1 aussi... Est-ce que d'avoir fait une procédure, ça a un impact sur la qualité de notre travail... Sincèrement, je ne le pense pas. Est-ce que... de nouveau par rapport à notre type de clientèle, et la taille de notre cabinet, est-ce que la procédure de l'identification du client apporte quelque chose... Est-ce qu'un jour quelqu'un a répondu, tiens non, en fait mon frère travaille dans cette société là... C'est arrivé une fois, et la personne n'avait pas un poste qui était, fin qui était lié... Donc voilà, donc on a dit okay, il n'y a pas de problème, tu peux le mettre mais ça n'a pas incidence. Donc voilà mais où sinon, jamais à aucun moment personne « on a un problème d'indépendance », voilà.

**David :** Donc, est-ce que vous seriez d'accord pour dire qu'au final... C'est vrai qu'il y a d'autres volets... Moi j'ai décidé de traiter du volet sur l'acceptation des clients bien qu'il y ait évidemment les ressources humaines, la surveillance, etc.

**Mme Buelens :** Oui c'est ça il y a de tout...

**David :** Mais par rapport justement à ce volet gestion de la clientèle... Est-ce que vous êtes d'accord de dire qu'au final les conséquences qui se sont le plus ressenties c'est répondre à une exigence de l'ordre public et non à des critères de qualité ?...

**Mme Buelens :** Nous clairement, ça n'a pas amélioré la qualité de notre audit...Ça nous a pris du temps... Est-ce que ça nous fait perdre notre temps... Non, je ne dirais pas non plus... Même s'il est vrai, on n'a pas noté, mais on avait déjà mis une structure, fin des secteurs d'activités dans lesquels on n'officie pas... Par exemple pas d'horeca ni d'avocats si non on va en procès toute les deux secondes. On ne fait pas les vendeurs de voitures, on ne fait pas de magasin de détails, etc.

**David :** Donc ça c'est vraiment l'expérience...

**Mme Buelens :** C'est l'expérience d'abord. Il y a eu un secteur particulier qui s'est présenté, c'était un secteur de... ce sont des décharges mais principalement dans le secteur des métaux... Et donc ça on savait, on s'est dit qu'il y a un risque élevé d'argent en noir. Et donc il a fallu mettre en place toute une structure. Alors maintenant c'est la loi anti-blanchiment, on est d'accord ça ne représente pas que l'identification du client. Tout le monde sait qui possède cette société. Fin je veux dire, je n'ai pas dit que c'est une autorité publique mais ce n'est pas caché. Maintenant avec les sociétés anonymes qui ne le sont plus. Fin bon voilà, donc est ce que c'est un problème, pas un problème... Maintenant c'est vrai qu'avant on ne se posait pas la question de savoir qui est tout au bout de la chaîne. Le problème c'est qu'une attestation reste une attestation et la plupart des personnes nous ne les avons jamais rencontrées. Est-ce que j'en dors mal la nuit,... non pas du tout. Voilà j'ai mis dans mon dossier comme ça je le sais mais ça ne change pas du tout la qualité de mon travail, parce que l'audit au départ ce n'est quand même pas ça quoi. Notre métier ne tourne pas autour de la recherche de la fraude...

**David :** D'accord. Dernière petite question. Imaginez qu'on vous propose un nouveau mandat, quels sont les trois choses que vous allez regarder en premier pour prendre la décision d'acceptation ?

**Mme Buelens :** Il faudrait que vous me donniez plus d'informations...

**David :** Vraiment, par réflexe.

**Mme Buelens :** Parce que ça dépend de tellement de choses. Dans un premier temps, je pense que je vais regarder qui me recommande le client. Déjà si c'est un bureau qu'on connaît, c'est quand même déjà beaucoup plus facile, on part déjà avec un a priori qui est positif. Un de par la qualité de la personne qui fait la comptabilité et deux, bah vous n'acceptez pas n'importe quels clients non plus. Donc on a déjà deux risques c'est à dire le risque du client, est ce que c'est un bon ou un mauvais client fin voilà. Deux, de la qualité du travail qui est fait. Donc ça c'est déjà super important. Et puis après, il y a la capacité du client à payer les honoraires. Ça c'est une réalité aussi. Donc, il y a ces trois choses-là. Imaginons qu'un client s'adresse à moi pour un apport en nature après être passé chez le notaire. A quoi

je suis attentive ? D'abord quel est le notaire qui nous a envoyé, l'activité de la personne. Mais généralement dans les missions ponctuelles parce qu'on a beaucoup d'apports en nature, c'est le montant des honoraires. Moi je ne suis pas pour faire des honoraires pour faire des honoraires. Quand la personne me dit qu'elle va apporter sa voiture ou son matériel pour 5000€ ou pour 6000€ pour constituer sa société, souvent je lui déconseille de le faire par cette voie-là. Parce que je dis, écoutez nos honoraires vont coûter le prix de votre matériel, fin ou a peu de choses près. Donc je pense qu'il ne faut pas spécialement accepter une mission pour une mission. Mais l'activité... je pense que l'activité du client est quelque chose sur lequel on est extrêmement sensible...

**David :** Si ça serait un carwash par exemple, c'est non directement ?...

**Mme Buelens :** Bah ce n'est pas spécialement non parce qu'il y a des sociétés de groupe de carwash. Alors quelle est la société qui va avoir besoin d'un mandat et qui fait du carwash ? C'est pas la personne qui a son carwash et qui fait travailler ses cousins, certainement pas. Certains secteurs sont beaucoup plus sensibles que d'autres mais il faut parfois regarder au cas par cas.

**David :** D'accord. Et bien, merci beaucoup pour cette interview !

**Mme Buelens :** Avec plaisir.

## Annexe 9 : Interview N°3

**Nom de l'intervenant :** Van Brabant, Jan

**Qualité de l'intervenant :** Associé - Réviseur d'Entreprises

**Nom du cabinet :** Callens, Pirenne, Theunissen & Co.

**Type de cabinet :** Cabinet moyen (+/- 70 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** PIE (Assurances, banques, fonds de pension, ...) et institutions publiques (principalement hôpitaux)

**Appartenance à un réseau :** Oui

**Information complémentaire :** Membre de la commission « Contrôle de qualité ISQC-1 » de l'IRE

### Retranscription de l'interview :

**Mr Van Brabant :** Goedemorgen.

**David :** Goedemorgen meneer. Ik ben Gembala David. Ik bel je op voor de interview in verband met mijn thesis. Als ik heb het gezegd, ik moet je de vragen in Frans stellen, maar je kan natuurlijk in Nederlands antwoorden.

**Mr Van Brabant :** Ja, geen probleem.

**David :** Voilà, donc première question. Est-ce que vous pourriez présenter votre cabinet, faire une brève présentation au niveau de la taille notamment, combien vous êtes ?

**Mr Van Brabant :** Oui. Een momeentje... Ja. Donc, nous sommes plus ou moins 70 au total. Notre cabinet est un cabinet de taille moyenne je dirais. Avec la plupart qui est situé en audit. Donc je dirais c'est plus ou moins 70% des personnes qui sont impliquées dans l'audit et le reste, le focus est sur l'accounting et un tout petit en taxes, je dirais.

**David :** D'accord. Et quand vous dites que vous êtes 70, c'est tout le personnel compris, je veux dire les associés, collaborateurs, etc. ?

**Mr Van Brabant :** Oui, tout le monde. Avec beaucoup de personnes qui sont aussi indépendants, donc ce n'est pas un personnel dans le sens du mot.

**David :** Est-ce que vous avez une spécialisation dans votre cabinet. Est-ce que je veux dire la plupart de vos mandats sont-ils orientés vers un certain secteur ?...

**Mr Van Brabant :** Oui, il y a certaines niches je dirais. Donc audit en général, mais donc on a une niche financière donc banques, assurances, fonds de pension,... Donc ça, c'est une niche. Et pour le reste, je crois que le focus un peu plus particulier de notre cabinet c'est sur les hôpitaux, c'est un secteur dans lequel on est très forts et pour le reste c'est le secteur public, on est forts aussi je crois.

**David :** D'accord. Ça va. Est-ce que votre cabinet fait partie d'un réseau ?

**Mr Van Brabant :** Réseau, oui. C'est Crowe Horwath. Donc c'est un nom qui n'est pas tellement connu, mais qui rassemble tout de même pas mal de monde.

**David :** D'accord. Et est-ce que dans le cadre de vos adaptations que vous avez faites pour se conformer à la norme, est-ce que vous avez fait ça dans le cadre du réseau ou est-ce que vous avez fait ça individuellement de votre côté ?

**Mr Van Brabant :** C'est une question intéressante. A vrai dire, je crois que notre réseau n'a pas les procédures, je dirais à 100% pour ça. Aussi si c'est à moi de dire comment le réseau doit fonctionner, donc il faut faire autre chose en plus. Donc pour le moment le réseau... On a la possibilité de lancer une question dans le réseau d'une certaine manière avec un template pour dire voilà on voit une opportunité...Ça c'est l'opportunité... Est-ce que quelqu'un dans le réseau est impliqué là-dedans ? Donc ça c'est une procédure qui existe dans le réseau. Pour le reste, on a une liste de clients transnationale qui est une liste énorme, mais d'après moi sans doute, il y a une possibilité d'aller plus loin pour être vraiment sûr qu'il n'y a pas de problème au niveau de l'acceptation.

**David :** C'est très clair. Merci. Comme vous m'avez dit que dans votre secteur, vous avez beaucoup de banques, assurances, qui sont des PIE... Je suppose que ça fait déjà un petit temps que vos procédures sont bien établies, vous avez dû être prêt pour les mandats dont les comptes se clôturaient après mi-décembre 2012. C'est bien ça ?

**Mr Van Brabant :** Oui.

**David :** Et donc, est ce que vous avez fait récemment encore des améliorations ?...

**Mr Van Brabant :** Oui. Donc nos procédures ISQC-1 ils ont été développées je dirais, plus ou moins en 2009. Je crois 2009-2010.

**David :** Donc dès le lancement en fait ?

**Mr Van Brabant :** Oui, donc à partir de 2009 on a fait notre première version de notre manuel interne, de procédure interne. Donc c'est à ce moment-là qu'on a entre autres défini quels sont les clients high-risk et donc entre autre PIE par définition est un client high et pour ça il y a une série de mesures qui existent entre autres. Donc ces dossiers sont suivis par un deuxième associé.

**David :** D'accord. Qu'est ce qui était le plus compliqué dans l'adaptation de ces procédures ? Est-ce qu'il y a eu un volet qui a pris plus de temps que d'autres ?

**Mr Van Brabant :** Je crois qu'il y a deux volets, le volet personnel... Je crois que ça c'est pour tout les cabinets de taille moyenne. Le personnel est toujours quelque chose qui est moins formel, qui se fait d'une certaine manière. Allé, je crois que ça c'est le même pour tous les cabinets de taille moyenne. Et c'est assez difficile pour aller plus loin là-dedans, dans le contexte ISQC-1, pour lequel tout doit être documenté, formalisé. Et je crois que pour un cabinet Big 4, ça c'est assez simple, il y a des procédures, c'est vraiment uniforme pour tout le monde. Maintenant, dans un cabinet de taille moyenne c'est un peu plus compliqué pour formaliser tout ce qui est le volet personnel, par exemple le développement de quelqu'un, comment se documenter, formaliser... Donc le volet personnel ça c'est un peu compliqué du point de vue de la formalisation je crois.

**David :** D'accord, je comprends. Et sur le plan de l'acceptation ?... Par exemple moi quand je demande qu'est ce qui a demandé le plus de temps, on me répond souvent que c'est les procédures liées à l'identification du client... Est-ce que vous êtes d'accord avec ça ?

**Mr Van Brabant :** Oui, je crois que c'est un... que ce sont des procédures qui sont lourdes, mais je crois qu'on est là où on devrait être, donc à ce moment-ci. Ça a été lourd pour vraiment convaincre tout le monde dans le cabinet que c'est nécessaire. Mais donc on a fait ça plusieurs années. Donc ça a été lourd aussi mais pas impossible. Si vous avez des procédures, et si c'est répété chaque fois, après tout, c'était possible d'implémenter ça.

**David :** D'accord, je comprends. Est-ce que maintenant plus spécifiquement au niveau des mandats, est ce que vous avez ressenti une différence vis-à-vis de vos clients, depuis que vous avez menées les adaptations ? Donc ce qui m'intéresse surtout c'est est ce que vous avez dû par exemple refuser des clients que vous auriez accepté avant, et est-ce que vous avez dû vous séparer de certains mandats que vous auriez probablement gardés si vous n'aviez pas fait les adaptations ?

**Mr Van Brabant :** Je ne crois pas que les procédures elles-mêmes ont fait la différence. Peut-être maintenant c'est plus visible, sur base des procédures, mais sans doute il y a 10 ans, on aurait aussi refusé le client, mais peut-être pas tellement formalisé. Et c'est surtout au niveau des clients je dirais non récurrents, donc pour un apport en nature par exemple, où c'est plus visible que certains clients sont présents... On dit okay c'est un peu bizarre que vous êtes ici, et voilà donc. Maintenant c'est plus visible je dirais, mais je ne sais pas si vraiment les procédures ISQC-1 ont fait une différence vis-à-vis du passé...

**David :** Mais vous, vous ressentez plus alors un impact mais plus sur les missions spéciales, pas sur les mandats ?

**Mr Van Brabant** : Oui, oui... Ce n'est pas pour les mandats. Pour les mandats, ça c'est le problème aussi en Belgique. Une fois que la mission a été acceptée, sur base de nos procédures, ce sont des procédures AML, procédures d'indépendance... Est-ce que ça c'est acceptable... Okay, on accepte le client... Bien sûr une fois qu'on a le mandat, il y a une certaine transaction qui se fait, comment on dit ça... transaction atypique. Oui, c'est difficile en Belgique pour finaliser, terminer le contrat avec le client. Et donc c'est plutôt dans les missions spéciales, des clients qui viennent de n'importe où et qui disent voilà il faut faire un rapport, qu'on hésite un peu pour bien comprendre comment le client arrive chez nous, quels sont ses intentions... Donc pour moi ça c'est plus visible. Mais pour des mandats, on n'a pas vraiment je crois du refusé un client en complétant les check list, en complétant AML. Jusqu'ici on n'a pas refusé un client pour un mandat, non.

**David** : Okay. Et maintenant dans un aspect plus général,... Bon je sais qu'il faut essayer de se situer dans le contexte et tout et qu'il y a toujours beaucoup de facteurs qui jouent. Mais si je vous demandais comme ça, quels sont les trois facteurs les plus importants qui feraient en sorte que vous refusiez un client ?

**Mr Van Brabant** : Oui... Vraiment refuser, donc dès le début vous voulez dire ?

**David** : Oui, oui. Donc imaginons que c'est un nouveau client qui se présente, quelqu'un avec qui vous n'avez jamais travaillé. Quelles sont les trois premières choses qui vous viendraient à l'esprit ? C'est plus par réflexe...

**Mr Van Brabant** : Je dirais identification, si ce n'est pas clair qui est la personne derrière de la société ou de l'organisation... On va hésiter plus que dans le passé je crois. Donc ça c'est clair. Donc identification du client. D'autre part, tout ce qui est réputation, donc tout ce qui est dans la presse. On a eu le cas d'un client qui nous a contacté, on a vu que dans la presse il y a beaucoup de rumeurs,... donc ça c'est aussi un facteur qu'on paye plus d'attention je crois que dans le passé. Oui, identification, réputation, donc tout ce qui est lié aux éléments qui sont dans la presse. Et pour le reste je dirais missions spéciales. Là on est un peu... on hésite vraiment d'accepter des missions spéciales qui ne sont pas nécessaires. Ce n'est pas notre focus dans notre cabinet. Voilà.

**David** : Okay. Et alors dernière petite question. Comme depuis l'adaptation des procédures, je veux dire... les démarches pour étudier l'acceptation du client, le maintien,... prennent plus de temps. Est-ce que suite à cette augmentation de temps que vous consacrez, vous avez également pratiqué une augmentation des honoraires ?

**Mr Van Brabant** : Non, je ne crois pas. Ce n'est pas à cause des procédures d'acceptation qu'on a pu réaliser une augmentation. Donc, en tout cas ce n'est pas lié. On n'a pas pu réaliser, mais c'est un peu l'ensemble des aspects ISA aussi qui font que quand on essaye d'augmenter les honoraires. Mais ce

n'est pas vraiment les procédures ISQC-1 qui sont un argument pour le client, pour demander une augmentation au client.

**David :** Okay. Ça va, je comprends. Ecoutez, je vous remercie beaucoup. Merci en plus d'avoir répondu en français.

**Mr Van Brabant :** Oui, pas de problème.

**David :** C'était très intéressant et ça m'aidera beaucoup. Voilà. Donc je tenais vraiment à vous remercier beaucoup et je vous souhaite une agréable journée.

**Mr Van Brabant :** Oui, merci.

## Annexe 10 : Interview N°4

**Nom de l'intervenant :** Vertessen, Olivier

**Qualité de l'intervenant :** Associé - Réviseur d'Entreprises et Expert-comptable

**Nom du cabinet :** BST Réviseurs d'Entreprises.

**Type de cabinet :** Cabinet moyen (+/- 40 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** Clientèle diversifiée

**Appartenance à un réseau :** Oui

**Information complémentaire :** Membre de la commission « Contrôle de qualité ISQC-1 » de l'IRE

Interview réalisée sous forme de question - réponses écrites :

**David :** Comment s'est déroulée l'adaptation de BST aux exigences d'ISQC – 1 ?

**Mr Vertessen :** Nous avons commencé à travailler sur l'adaptation de notre politique aux exigences de la norme il y a environ quatre ans. Nous avons adapté nos procédures en nous inspirant du manuel ISQC – 1 publié par l'IRE et nous faisons actuellement signer tous nos collaborateurs un document dénommé « Charte d'adhésion » qui renvoie au respect du code de déontologie, de la procédure « anti-blanchiment d'argent », de la procédure relative à l'acceptation de nouveaux contrats, la procédure « HR », la procédure relative à l'indépendance vis-à-vis des clients, etc.

La procédure qui me paraît la plus importante est celle qui est relative au blanchiment d'argent. Il s'agit d'une procédure à part mais qui s'identifie dans la logique procédurale de la norme ISQC – 1 et pour laquelle il faut être très vigilant étant donné que nous pouvons risquer des peines pénales. Il y a par exemple des secteurs où nous devons être attentifs, d'autres, comme les agences de voyages, les car-wash, etc. que nous refusons simplement. S'il apparaît un désaccord entre deux associés où une hésitation quant à l'acceptation d'un nouveau client, il est spécifiquement prévu dans la politique de notre cabinet que c'est au Compliance Officer qu'il appartient de trancher.

**David :** Selon vous, quel est l'avantage majeur pour un cabinet de se conformer à la norme ISQC – 1 et en quoi cette dernière vient compléter l'ISA 220 ?

**Mr Vertessen :** Au sujet de l'ISA 220, cette dernière nous dit qu'il faut respecter la norme ISQC – 1 mais comme les ISA s'appliquent prioritairement aux PIE (entités d'intérêt public) il a fallu combler le vide pour les non-PIE ; c'est ici qu'ISQC - 1 intervient pour enlever le flou. D'autre part, ISQC – 1 est plus exigeant et détaillé que l'ISA 220 et apporte des précisions relatives au respect du contrôle qualité. Il s'agit en quelque sorte d'une prolongation de cette norme dont le respect est impératif pour pouvoir être conforme à l'ISA 220.

Au niveau de l'avantage majeur apporté par ISQC – 1, sans aucune hésitation je dirai la qualité de l'audit. Il existe encore malheureusement dans notre métier une disparité entre les prestations accomplies par les professionnels. Il y a certes un contrôle de la part de l'institut, mais certains réviseurs paraissent quelque peu éloignés des exigences de qualité. Il y a des concurrents qui arrivent à faire des audits pour la moitié de notre prix, pas nécessairement parce qu'ils sont moins chers en taux horaires, mais parce qu'ils font du travail allégé en ne respectant pas toutes les exigences en matière de qualité. Le problème c'est que de tels professionnels peuvent contribuer à décrédibiliser la profession dans son ensemble lorsque des déficiences dans les audits sont constatées et dévoilées dans la presse.

Le but d'ISQC – 1 partant d'un tel constat est donc d'homogénéiser la qualité, non seulement entre les différents cabinets, mais également au sein même des cabinets ! En effet, il arrive parfois que deux réviseurs d'entreprises appartenant à la même société puissent avoir des approches différentes sur une question et nous ne pouvons nous permettre d'avoir de divergences par rapport à tout ce qui touche à la qualité de notre travail.

**David :** Quels sont les désavantages de la norme et les difficultés qui en découlent ?

**Mr Vertessen :** Le problème avec cette norme c'est qu'elle engendre des procédures qui sont parfois relativement lourdes et dans lesquelles il faut systématiquement formaliser les processus. Cependant les checklists doivent être utilisées intelligemment ; cela ne sert à rien d'adapter des checklists à la norme pour ne pas les prendre en compte par la suite dans le travail. Ces checklists permettent à l'auditeur de se poser les bonnes questions et de s'assurer qu'il ne commette pas d'imprudence.

L'impact négatif de cette norme est donc d'imposer une charge de travail supplémentaire non négligeable et cela peut poser plus de problèmes dans certains cabinets que d'autres. Prenons le cas par exemple des cabinets de petite taille : je suis convaincu que d'ici 10 ans la profession de réviseur subira une évolution dans la mesure où il sera encore très difficile d'être un seul praticien. Compte tenu de la lourdeur de certaines procédures, il ne sera plus possible de continuer tout seul et je ne suis pas étonné de constater déjà la formation de certains GIE (groupements d'intérêts économiques) afin de travailler conjointement sur les procédures en question.

**David :** Quel est l'impact majeur de la norme sur le plan de l'acceptation de nouveaux contrats ?

**Mr Vertessen :** Avant, il fallait principalement vérifier au niveau déontologique si le réviseur avait la compétence et l'indépendance pour pouvoir accepter la mission. Je pense que l'apport majeur de la norme ISQC – 1, en dehors du formalisme qu'elle introduit également dans les autres domaines du contrôle qualité, est d'insister sur la vérification de la qualité du client. Cette vérification impose une analyse scrupuleuse à travers laquelle le réviseur détermine non seulement s'il a les compétences nécessaires, mais également si l'acceptation du client ne représente pas de risque pour le réviseur.

Sur le plan pratique, cela nous impose également une charge de temps supplémentaire dès lors qu'il appartiendra au réviseur de contacter différentes entités telles que des banques, des avocats, des notaires, des fournisseurs, les réviseurs précédents, etc. pour mener un véritable travail d'investigation et constituer un dossier solide qui permette de prendre la décision la plus appropriée. Ce travail est également lié à ce que j'évoquais précédemment sur le respect des procédures « anti-blanchiment d'argent » compte tenu du fait que le réviseur engage sa responsabilité et encourt des peines pénales en cas de non-respect de certaines obligations.

**David :** Avez-vous constaté une hausse dans les rejets de certaines missions suite au passage de votre cabinet à la norme ISQC – 1 ?

**Mr Vertessen :** Au risque de vous induire en erreur, je ne pourrais vous donner de proportion significative de missions refusées suite à l'adaptation de notre cabinet à la norme. En revanche, je peux vous confier que nous avons refusé plusieurs clients pour des risques de blanchiment. Comme je l'ai précisé, il s'agit de critères issus de la loi anti-blanchiment mais qui sont prescrits par la norme ISQC – 1.

Nous avons par exemple refusé des clients sur base de critères tels que leur identité, le lieu où sont situées les sociétés bénéficiaires, les montages, etc. Je ne pense pas que cela nous ait été préjudiciable ; au contraire, je dirai que nous avons limité nos risques en refusant un surplus.

En ce qui concerne le maintien de la relation en revanche, nous avons ressenti tout de même une différence car nos procédures, principalement en matière d'évaluation de risques, sont actuellement très poussées ce qui nous a conduit à prendre la décision de nous séparer d'un de nos plus gros mandats.

**David :** Avez-vous procédé à une hausse de vos honoraires suite à l'adaptation de la norme ?

**Mr Vertessen :** Oui et non. Non parce que nous ne l'avons pas encore fait de manière formalisée. A

mon avis nous devons réexaminer cet aspect avec le temps et l'implémentation effective de la norme. Par contre, il est vrai comme je l'expliquais que notre charge de travail a augmenté suite à l'établissement de nombreuses procédures issues de la norme. Avec l'outil de budgétisation des heures qui prend l'implémentation des ISA en compte, notre budget lié au temps augmente de manière inévitable et par conséquent nos tarifs également. En approximant, je dirais qu'il s'agit d'une hausse comprise entre 10 et 20%.

**David :** Pouvez-vous me citer trois facteurs importants qui vous viennent en premier lieu à l'esprit et qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur la décision d'acceptation ?

**Mr Vertessen :** Comme je l'ai précisé, le secteur d'activité a beaucoup d'importance, non seulement pour limiter les risques relatifs au respect des normes anti-blanchiment, mais également d'un point de vue éthique. Il serait peu envisageable à ce titre que notre cabinet accepte des marchands d'armes, par exemple. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons toujours à la personne qui recommande le potentiel client : s'il s'agit d'une personne avec qui nous travaillons fréquemment et en qui nous avons confiance, le risque qu'il s'agisse d'un « mauvais client » est restreint. Enfin, la rentabilité et du moins, la capacité du client à pouvoir payer les honoraires est également un aspect qui mérite de la considération.

## **Annexe 11 : Interview N°5**

**Nom de l'intervenant :** De Bonhomme, Olivier

**Qualité de l'intervenant :** Associé – Réviseur d'Entreprises

**Nom du cabinet :** Olivier De Bonhomme.

**Type de cabinet :** Sole Practitioner

**Spécialisation du cabinet :** Clientèle diversifiée

**Appartenance à un réseau :** Oui

### Retranscription de l'interview :

**David :** Est-ce que pour commencer vous pourriez faire une petite présentation de votre activité ?

**Mr De Bonhomme:** Ah ça va être vite fait. Je travaille tout seul. J'ai une vingtaine de mandats et donc je gère tout moi-même.

**David :** D'accord. Pas de collaborateurs ?

**Mr De Bonhomme :** Non.

**David :** D'accord. Très bien. C'est très intéressant parce que vous êtes le seul Sole practitioner que j'ai l'opportunité d'interviewer. Est-ce que vous êtes membre d'un réseau ?

**Mr De Bonhomme :** Je suis en réseau avec un autre Réviseur d'entreprises. Donc on est deux. Elle travaille également seule. Mais je ne suis pas membre d'un réseau international.

**David :** D'accord. Je comprends. Est-ce que dans le cadre de ce réseau vous avez développé, adapté des procédures communes au niveau de la norme ISQC-1 ?

**Mr De Bonhomme :** Oui, bien sûr. Oui, oui.

**David :** Okay. D'accord. Ça c'est intéressant. Qu'est ce qui, je veux dire, est ce que vous avez une spécificité au niveau des mandats, est ce que il y a un secteur en particulier qui... ?

**Mr De Bonhomme :** Non.

**David :** Donc vous avez vraiment un tout petit peu de tout...

**Mr De Bonhomme** : Oui il s'agit de mandats assez variés..

**David** : Est-ce que vous avez utilisé les outils qui sont proposé par l'ICCI, je pense notamment au manuel...

**Mr De Bonhomme** : Oui, bien sûr. Oui, c'est celui-là que j'utilise.

**David** : Le manuel pour sole practitioner alors, qui est apparu un tout petit plus tard que le...

**Mr De Bonhomme** : Oui, non... J'ai pris le complet, c'est plus facile.

**David** : Le complet, d'accord. Non parce que le manuel pour sole practitioner, est apparu quand même nettement plus tard. Il est beaucoup, beaucoup plus condensé. Mais je pense que le manuel déjà de base intègre dans sa dernière partie un volet sole practitioner. Donc, peut être que vous avez été...

**Mr De Bonhomme** : Ah, peut être que... C'est pour ça que je le prends, comme ça vous voyez. C'est celui-ci...

**David** : D'accord, oui c'est bien ça...

**Mr De Bonhomme** : Disons que le manuel va jusqu'ici... Donc ça c'est le volume du manuel.

**David** : D'accord, okay.

**Mr De Bonhomme** : Après ce sont tous les formulaires forcément.

**David** : Tout ce qui est en annexes. Oui, okay. Ça va. Et pour rentrer dans le vif du sujet, comment ça s'est passé en fait pour vous l'adaptation ? Est-ce que vous avez dû mener un travail conséquent ?

**Mr De Bonhomme** : Oui, il y a eu du travail forcément au niveau de la mise en place de... En fait il faut savoir que j'ai été agréé ISO. Donc, on a transformé le manuel qualité ISO en manuel ISQC-1. Disons que ça a pris à peu près deux ans.

**David** : Okay. Ça va. Est-ce que vous avez des mandats PIE ?

**Mr De Bonhomme** : Non.

**David** : D'accord. Donc ça vous a pris quand même deux années alors, vous me dites.

**Mr De Bonhomme** : Oui, mais pas à temps plein.

**David** : Oui, oui, oui, on se comprend. Mais sur une période de deux ans vous avez quand même dû fournir...

**Mr De Bonhomme** : Parce que j'ai un ami, donc un consultant ISO, qui m'avait aidé en 2000 à un peu structurer mon cabinet pour avoir des normes, et qui venait chaque année vérifier si je respectais les normes qu'on s'était fixé. Et disons que ça a mis deux ans pour tout transformer, mais il est venu deux jours pour tout réécrire. Et puis bon, par étape la mise en place quoi. Mais non, non, certainement pas temps plein. Je n'ai aucune idée du nombre de jours que ça a pris.

**David** : D'accord. De toute façon c'est juste pour avoir une appréciation...

**Mr De Bonhomme** : Une quinzaine de jours peut être temps plein, mais forcément étalés sur deux ans quoi.

**David** : Okay, quel est votre avis en fait vis-à-vis de cette norme ? Est-ce que vous... Vous pouvez dire vraiment ce que vous pensez...

**Mr De Bonhomme** : Ce qui est important de savoir, c'est qu'il y a deux choses différentes pour moi fondamentales : c'est la norme ISQC-1 et la norme blanchiment qui sont deux choses totalement différentes. Donc tout l'aspect blanchiment est lourd, fastidieux, est inefficace. Voilà ça c'est vraiment mon avis. Par contre ISQC-1 pour moi est quelque chose de très positif, d'avoir une structure d'accueil de nos clients, et de se poser la question est-ce que c'est un client qui correspond à la philosophie de notre cabinet ou bien est-ce que c'est un client qui est un client risqué. Donc là il y a une valeur ajoutée. Sur la norme anti-blanchiment... Je ne veux pas qu'on confonde les deux...

**David** : Non, non, mais vous faites très bien de le préciser.

**Mr De Bonhomme** : Parce qu'en terme d'acceptation clients, puisque c'était ça...

**David** : C'est ça tout à fait, oui. Les deux sont liés, mais les deux ont deux origines différentes quoi...

**Mr De Bonhomme** : Mais l'acceptation client représente une issue... Je la cherche, mais elle n'est pas énorme quoi. Et les questions qui sont posées là-dedans sont des questions cohérentes. À un moment donné il faut se poser la question pendant 10 minutes est-ce que oui ou non ce client respecte les critères d'intégrité, est-ce que je suis indépendant par rapport à lui, des choses comme ça, sont des questions intelligentes qui permettent à un moment donné, pendant la durée de la mission de se dire « zut, j'aurais jamais dû accepter cette mission »... Donc autant le faire au préalable. Après si on regarde la norme blanchiment, j'ai encore été hier chez un client, c'est une ASBL, une petite ASBL dans les logements sociaux, et quand il y a 12 membres du conseil d'administration, parce qu'il y a plusieurs personnes à la fois du monde associatif et du monde politique et qu'il faut avoir les copies des cartes d'identité de tout le monde à jour. Alors j'ai été hier, j'ai dit « je peux avoir une copie des cartes d'identité de tous les membres du conseil d'administration », que par ailleurs j'ai rencontré hein... en postulant dans mon mandat. Et la brave dirigeante me sort les cartes d'identité, et la moitié des trois quarts sont périmées... Et donc il faut tout recommencer. Il y a beaucoup de monde qui perd beaucoup de temps à essayer de

récolter des informations pour le blanchiment. En soi, la loi est une bonne loi. Je peux comprendre qu'il faut s'attaquer au monde criminel-financier. Maintenant, le résultat n'y est plus quoi. On est obligés de remplir des formulaires, de bénéficier du temps du conseil d'administration dont je suis intimement convaincu que pas un seul membre ne fait du blanchiment. Et donc maintenant cette pauvre dame est en train de faire le tour de tous les administrateurs pour récolter les cartes d'identité. Fin voilà...ça c'est un aspect très lourd, qui représente un volume de travail qui est de 25 à 30 pages, sans rire, qu'on doit collationner uniquement pour substituer quelque part, pour moi à la justice....Voilà, ça c'est mon avis personnel.

**David :** Est-ce que vous n'avez pas l'impression de faire une partie du travail de l'Etat ?

**Mr De Bonhomme :** Sur le blanchiment ?

**David :** Oui.

**Mr De Bonhomme :** Probablement, mais ce n'est pas le sens... ce n'est pas l'ISQC-1 ça hein...

**David :** Tout à fait, tout à fait.

**Mr De Bonhomme :** Ce n'est pas le sens de notre démarche... J'insiste, dans votre mémoire, mentionnez le bien, l'ISQC-1 est une norme professionnelle de qualité des cabinets, dans lequel j'adhère complètement. Le blanchiment est une norme de l'Etat...

**David :** D'intérêt public, qui vise le respect de l'ordre public et...

**Mr De Bonhomme :** Une loi...Et on doit le faire... Le blanchiment me prend 4 heures.

**David :** Oui quand même... Pour chaque mandat ?

**Mr De Bonhomme :** Pour chaque mandat, pour chaque client qui débarque ici... Faire tout l'arbre de décision, qui a été édicté par les instituts...

**David :** Celui repris par la circulaire 2011...

**Mr De Bonhomme :** Oui, si vous voulez faire complètement, et intégralement correctement, vous en avez pour,... oui,...vous posez les bonnes questions et y répondre, vous pouvez en avoir vraiment pour 4 heures. Pas pour tout le monde... Alors ou bien vous ne le faites pas, vous prenez la carte d'identité, vous remplissez le formulaire, en plus du postage, et là ça prend moins.

**David :** Okay. Pour revenir plus spécifiquement à la norme... Est-ce que sur le fonds, vous avez ressenti une différence. Je veux dire par là est-ce que par exemple vous avez dû refuser des clients que vous auriez probablement accepté si vous n'aviez pas procédé aux adaptations, ou est-ce que vous avez dû vous séparer de mandats existants suite à l'adaptation de nouvelles procédures ?

**Mr De Bonhomme** : La réponse à la question comme elle est posée, non...D'accord, parce que de toute façon instinctivement, je crois que tout le monde se pose la question dès le départ, si ce client peut correspondre à la norme d'indépendance. Donc, il ne me viendrait pas à l'idée d'accepter un client dans lequel j'ai un lien familial. Ça je n'ai pas besoin de tous ces formulaires pour savoir que j'ai un lien familial, que mon indépendance pourrait être remise en cause. Mais pour moi, au-delà du formulaire d'acceptation, on se pose la question également, est ce qu'il ne faut pas une revue du dossier par une personne extérieure. Tous ces mandats-là sont revus par un tiers réviseurs. Et là il y a un réel plus. Parce que évidemment quand on sait que chaque année on va être revu même par un confrère et de façon amicale, j'ai tendance à dire qu'instinctivement on fait beaucoup mieux son travail, y compris celui relatif aux diligences d'acceptation...

**David** : Donc ça c'est un gros apport alors selon vous ?

**Mr De Bonhomme** : Oui...

**David** : Okay. Est-ce que vous avez augmenté vos honoraires, que ce soit de manière directe ou indirecte, mais ce qui m'intéresse surtout c'est, comme vous fournissez une charge de travail qui est quand même supplémentaire, est ce que ça se répercute aussi sur vos honoraires ?

**Mr De Bonhomme** : La réponse est oui pour des mandats dont les honoraires étaient tout justes...

**David** : D'accord. Okay. D'une manière un peu plus générale, sans rentrer dans des détails d'un scénario... Mais je veux dire, quand un nouveau client se présente chez vous, quels sont les trois premières choses que vous allez regarder par réflexe pour vous poser la question si vous aller accepter ce client ou non ?

**Mr De Bonhomme** : Les trois premières choses qui me viennent à l'esprit, les 3 derniers comptes annuels, je vais chercher les 3 derniers comptes annuels,... le rapport Company Web,... donc là j'y retrouve forcément la liste des conseillers d'administration,... Et si j'ai le moindre doute par rapport à l'intégrité du client, j'irai voir sur Internet.

**David** : Okay, donc ça c'est des choses pour vous qui vous paraissent quand même intéressantes...

**Mr De Bonhomme** : Oui...

**David** : Okay. Est-ce que il y a d'autres choses qui peuvent jouer un poids assez déterminant ?

**Mr De Bonhomme** : Par rapport ?

**David** : Je veux dire d'autres facteurs en dehors des trois que vous m'avez cités...

**Mr De Bonhomme** : L'activité...

**David** : L'activité... Okay, ça va.

**Mr De Bonhomme** : Je ne ferais pas les restaurateurs [rires].

**David** : Je constate que c'est un secteur manifestement peu attractif pour la profession [rires]. Très bien, je vous remercie pour vos réponses, c'était très intéressant.

**Mr De Bonhomme** : Je vous en prie !

## Annexe 12 : Interview N°6

**Nom de l'intervenant :** Godeau, Marie-Noëlle

**Qualité de l'intervenant :** Associé - Réviseur d'Entreprises

**Nom du cabinet :** Deloitte

**Type de cabinet :** Grand cabinet (+/- 3000 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** Clientèle diversifiée

**Appartenance à un réseau :** Oui

**Information complémentaire :** Membre de la commission « Contrôle de qualité ISQC-1 » de l'IRE

### Retranscription de l'interview :

**David :** Tout d'abord je voulais vous remercier car vous êtes la seule personne travaillant dans un des Big 4 qui a accepté de m'accorder une interview. Etant donné la réputation et la taille de votre société, je ne vais pas vous demander de faire une présentation. Donc pour commencer, comment s'est passé l'adaptation des procédures à ISQC-1 ? Je suppose que vous aviez déjà des procédures qui étaient bien établies au niveau de l'acceptation, donc voilà, je voulais que vous me parliez un peu librement de tout ça.

**Mme Godeau :** En fait c'est très simple, nous n'avons rien du changer car nous étions déjà ISQC-1 compliant. Pour que vous ayez un peu le contexte, chez nous notre politique fonctionne déjà depuis de nombreuses années sous les ISA et ISQC-1. Le fait que ce soit donc applicable en Belgique n'a rien changé pour nous. Je ne peux pas dire non plus que tout avait été changé du jour au lendemain, c'est un long processus qui s'est fait au fur et à mesure mais on le fait depuis de nombreuses années.

**David :** D'accord. Ça n'a donc pas été une préoccupation majeure...

**Mme Godeau :** Au niveau de l'adaptation, non. Mais au niveau de l'application quotidienne, cela prend effectivement du temps de gérer tous ces aspects de compliance, de documentation, etc. Mais comme je l'ai dit, ce n'est vraiment pas le fait que c'est devenu applicable en Belgique qui a changé quoi que ce soit pour nous. C'est vraiment plus le quotidien. Au niveau mondial de Deloitte, on a deux manuels de procédures *Deloitte Policy Manual* et *Deloitte Audit Approach Manual* qui sont ISA et ISQC-1 compliant.

**David** : D'accord. Et ces manuels existent depuis combien de temps plus ou moins ?

**Mme Godeau** : Plus de 15 ans je pense. Je travaille chez Deloitte depuis 2002 et ces procédures étaient déjà bien présentes à l'époque. Maintenant il faut préciser que ces procédures sont constamment l'objet de mises à jour à raison d'une, voire deux fois l'an pour tenir compte des nouvelles normes, changements, modifications. Parfois on va un peu au-delà d'ISQC-1, c'est-à-dire que parfois on est un peu plus strictes sur certains sujets, on est plus strictes sur certains points relatifs à l'indépendance par exemple... Donc je dirais qu'ils sont mis à jour, 2 à 3 fois par an certainement.

**David** : D'accord. Et alors je voulais vous demander, comme vous êtes très répandus dans le monde, je suppose que vos procédures doivent être synchronisées, est-ce qu'il y a par exemple des pays où ISQC-1 ne s'appliquerait pas en vertu d'autres réglementations ?

**Mme Godeau** : Certainement. La manière avec laquelle on a décidé de fonctionner est telle que nous avons un socle commun conforme à notre manuel ISQC-1 compliant et ce que les autres pays vont faire c'est rajouter des diligences supplémentaires, à moins qu'il soit illégal dans un pays d'appliquer un des points d'ISQC-1, il y a un socle commun et on pratique une supplémentation. Il y a un noyau dur pour l'ensemble des zones où nous sommes implantées mais chaque pays peut rajouter des procédures complémentaires pour tenir compte de la législation locale. Je ne peux pas vraiment imaginer ce qu'il peut exister mais il y a certainement des pays où des démarches supplémentaires sont requises au niveau de la procédure d'acceptation du client. Donc chaque pays peut rajouter des matières. Nous n'en avons pas rajouté en Belgique si ce n'est au niveau de l'AML. Il y a donc des sujets qui sont spécifiques dans la loi belge, il faut obtenir tel document, tel document, ça ce n'est pas prévu au niveau d'ISQC-1, donc c'est le genre de choses qu'on rajouterait en Belgique.

**David** : D'accord, okay. Mais je suppose qu'en Europe ça varie peu. Si on va en France ou en Allemagne, ce ne sont pas des changements drastiques ?

**Mme Godeau** : En France à ma connaissance ils n'appliquent pas formellement ISQC-1 mais je vous avoue que je ne connais pas toutes les lois au niveau de l'Europe. Je sais qu'en Angleterre par exemple ils appliquent la base d'ISQC-1 et ils ont rajouté certains sujets puisque qu'eux ils ont des ISA qui s'appellent « ISA UK & Ireland », mais le socle commun est bien là. Je ne suis pas à l'aise avec les autres lois, mais je sais que chaque pays complète des points à notre *Deloitte Policy Manual*, principalement comme je vous l'ai dit au niveau de tout ce qui est AML et identification des clients.

**David** : D'accord. Pour vous, sur l'ensemble de la procédure d'acceptation du client, est-ce qu'il y a un volet qui serait plus compliqué que d'autres ? Quelle est la partie la plus chronophage pour vous ?

**Mme Godeau** : Je dirais que c'est lié à la taille de notre cabinet. Nous devons nous munir de systèmes qui, vu la taille de notre portefeuille clients et du nombre de personnes qui y travaillent, on doit avoir

des systèmes perfectionnés et spécifiques pour avoir une base de données clients et pouvoir gérer tout ça. On est presque 3000 en Belgique, et nous devons savoir à tout moment si le fait par exemple d'accepter un mandat pour une société ABC, s'il n'y a pas un collègue qui fait des services en matière de comptabilité et des choses comme ça. Donc la taille du cabinet fait que nous devons gérer ce genre de problématique. On a un système qui est presque un ERP et des départements qui ne gèrent que ça. On est plus capables de le faire manuellement, on est obligés de le faire par la voie électronique pour tenir quotidiennement des listes à jour des clients qu'on fait et de ce qu'on fait pour chaque client par exemple. On est obligés d'avoir des listes de clients qui sont des mandats et pour lesquels certaines missions ne peuvent pas se faire du tout. Donc mes collègues avant d'accepter une mission, doivent se référer à ces listes sur intranet pour vérifier que ce sont des choses qui sont compatibles. Donc au regard de la taille de notre société, on est vraiment obligés de développer des outils pour pouvoir le faire au quotidien parce que ce n'est plus gérable. Et vous pouvez croire que le client est au courant de ce qu'il se passe chez lui mais pas toujours non plus. Donc même les clients ne sont pas toujours des sources d'informations fiables et donc ça demande une grosse organisation.

**David :** Et votre ERP je suppose fait également une analyse des risques ? Donc vous allez rentrer les données du potentiel client, il y aura dans un premier temps une analyse de règles d'indépendances et d'éthique...

**Mme Godeau :** Tout à fait, c'est un mélange de système informatique et de personnes. Donc on a aussi des personnes qui ne font que ça au quotidien en fait, c'est-à-dire qu'ils gèrent ce qui est pre-acceptance et ils sont très au courant de ce qu'il faut regarder au niveau des conflits d'intérêts, etc.

**David :** Même si c'est compliqué d'envisager tel quel étant donné la multitude de facteurs et surtout la taille de votre société comme on vient d'en discuter, quels seraient les trois premières raisons qui vous viendraient par réflexe et qui seraient susceptibles de vous faire refuser un client ?

**Mme Godeau :** Les trois premières raisons ? C'est-à-dire que si un client se présente devant moi, la première chose que je vais devoir regarder c'est si je peux travailler pour lui ou pas. Donc mon réflexe sera de rentrer dans le système justement et de voir « J'ai une demande pour tel client, est-ce que je peux... ». Ça ne sert à rien de fixer un premier rendez-vous, si je me rends compte que j'ai un collègue fiscaliste ou un collègue consultant qui travaille, et c'est quelque chose que le client n'a pas toujours comme réflexe. Pour eux, ils ne voient pas le problème d'indépendance, ils me contactent par exemple « il y a un de vos consultants qui m'a donné votre contact. Est-ce que vous pourriez être notre commissaire ? », je leur répond « ça ne va pas être possible, parce que voilà, voilà ». Donc ça c'est vraiment la première chose à regarder avant de faire une quelconque proposition de services. C'est extrêmement désagréable, ça n'arrive pas souvent, mais imaginons la situation où on fait une proposition de services et finalement on ne peut pas, parce que telle ou telle chose. Pour ces raisons, c'est vraiment une étape qui est fondamentale chez nous et il faut beaucoup de discipline pour ne pas dire par réflexe

« oui bien sûr, nous pouvons fixer un rendez-vous », le premier réflexe ça doit être « écoutez, je dois vérifier que je peux faire ce genre de mission ». Mais bon, petit à petit, les clients s'habituent à ça, ils comprennent bien le contexte qu'on leur explique même s'il faut prendre du temps pour leur expliquer car ce n'est pas toujours évident pour eux.

**David :** Okay, ça va. Si je ne me trompe pas, vous êtes membre de la commission des normes ISQC-1 à l'IRE...

**Mme Godeau :** Oui !

**David :** Je voulais avoir votre avis sur la question suivante : qu'est-ce que vous pensez du volet identification des clients ? Chez vous ce sera peut-être différent mais il y a pas mal de professionnels qui m'ont dit que c'était le volet qui demande le plus de temps et qui n'apporte pas de plus-value au niveau de la qualité du travail fourni. Qu'est-ce que vous en pensez ?

**Mme Godeau :** Donc là on est plutôt dans ce qui est AML et autres. Le plus difficile ce n'est pas l'identification de la personne qui nous contacte parce qu'en général il accepte assez facilement de partager... il y en a parfois qui ont le réflexe « mais pourquoi je dois vous donner ma carte d'identité ? », donc il y en a certains à qui ça ne plait pas mais donc on doit leur rappeler que quand ils vont chez leur banquier, quand ils vont chez leur avocat ils doivent aussi remettre ces documents, c'est plus facile de faire le parallèle en leur disant que nous sommes soumis aux mêmes lois qu'eux. En revanche, ce qui est plus difficile au quotidien, ce n'est pas d'identifier la personne avec qui on va traiter mais plutôt les tiers-bénéficiaires. Parfois c'est très compliqué parce qu'on a des groupes qui remontent de filiale en filiale et de maison-mère en maison-mère, donc il y a des groupes très compliqués à comprendre. C'est vrai que ça peut être parfois, ... fastidieux on va dire.

**David :** Mais est-ce que vous êtes d'accord avec l'idée que ces volets n'améliorent en rien la qualité du travail fourni ? Etant donné qu'ils sont intégrés dans les outils proposés par l'ICCI, beaucoup de personnes voient cela comme un tout, alors que d'une part on a des normes qui visent l'amélioration de la qualité, d'autre part on a des normes qui visent l'intérêt public. Est-ce que du coup, vous n'avez pas l'impression... En fait est-ce que vous n'avez pas l'impression de faire une partie du travail de l'état ?

**Mme Godeau :** [Rires] Oui et non. Je crois que c'est un plus de savoir, ... identifier le client c'est vraiment important. On a besoin de comprendre pour qui on travaille. Maintenant, c'est vrai qu'il y a des sociétés où ça peut être très simple, parce qu'en fait elles sont connues, on sait bien que ce sont les bonnes personnes et donc oui, ça ne va pas changer grand-chose en terme de qualité. Là où on a plus de mal, je reviens à mon point précédent, là où je ne suis pas sûre si ça apporte quelque chose vraiment, c'est quand il faut savoir « Ah oui telle société en fait, le bénéficiaire ultime c'est telle personne », ça ne va rien changer pour moi effectivement. On a envie de comprendre dans quelle société on travaille, car ça peut avoir un impact sur le risque de la mission, mais il y a beaucoup de sociétés où ça ne va pas

changer grand-chose. Maintenant il y a des sociétés très différentes. Si je dois travailler pour Apple en Belgique, et Apple est un groupe très connu, c'est moins compliqué que si je désire travailler pour la société ABC, dont je ne sais rien, dont je ne sais pas qui sont les tiers-bénéficiaires, dont je ne connais pas le contexte,... Il est donc vrai que tous les éléments du volet identification ne sont pas nécessaires si on se concentre sur l'optique amélioration de la qualité de l'audit et ça dépend vraiment du client. La plupart de nos clients sont connus et on comprend leur fonctionnement, donc c'est vrai que c'est parfois un petit peu disproportionné...

**David :** D'accord. Je sais que c'est compliqué à évaluer, mais par hasard, avez-vous une idée de votre taux de refus de clients ?

**Mme Godeau :** ... Non, ça je ne sais vraiment pas... Par contre je sais que la plupart des cabinets ont le challenge d'expliquer aussi pourquoi ils refusent le client. Un des points qu'on avait revu dans notre propre audit interne, car il était difficile de retrouver la trace de ceux que nous avons refusés, parce qu'il faut penser au fait que j'ai dit non, mais est-ce que j'ai laissé une trace écrite que j'ai dit non... Donc nous on se force à le faire, mais pour moi qui donne le séminaire ISQC-1 à l'IRE et à l'ICCI depuis quelques années, les cabinets m'ont dit que c'est le plus difficile. C'est de documenter pourquoi on n'accepte pas une mission, mais le taux de refus ça je ne peux pas dire, il ne doit pas être énorme. Il y a des refus parce qu'on ne veut pas être associé à cette société-là, mais il y a aussi des refus comme je le disais qui sont liés aux incompatibilités. D'ailleurs ce genre de refus est le plus fréquent « Ecoutez, je ne peux pas être votre commissaire car c'est Deloitte Consulting qui a implémenté votre ERP et qui le gère encore aujourd'hui en fait ». Ça ce n'est pas quelque chose qu'on va documenter en interne, formellement.

**David :** Dans quel degré d'importance intervient la réputation du client ? Est-ce que c'est important pour vous, par exemple des rumeurs dans la presse, etc. ?

**Mme Godeau :** Oui, oui. Chaque décision sur un client qui est prise c'est un groupe de personnes, c'est une recommandation d'un associé, on part dans le système pour voir s'il y a des stoppers, des situations qui font que de toute façon on ne pourrait pas, après c'est un mélange de... oui, de l'équipe qui s'occupe de l'acceptation quand c'est un nouveau client... Parce qu'il y a nouveau client et nouvelle mission. Nouvelle mission c'est évidemment plus facile que nouveau client. Un nouveau client qu'on ne connaît pas, bien sûr qu'on va se poser la question de savoir qui sont ces gens et quelles sont un peu les différentes sources d'information qu'on a. Ça peut être des sources financières, ça peut être des sources dans la presse, ça peut être toute une série d'informations qu'on peut rassembler effectivement.

**David :** D'accord. Je voulais aussi vous demander, est-ce qu'en Belgique vous avez une affinité particulière pour certains secteurs ? Ou est-ce que vous êtes vraiment diversifiés au niveau de votre clientèle ?

**Mme Godeau :** Non, on est vraiment complètement diversifiés. On a vraiment de tout. Petit, grands, tous les types de métiers, tous les types d'industries.

**David :** D'accord, OK. Alors dernière question pour clôturer cette interview. Quelle est votre opinion générale sur la norme ISQC-1 ? Est-ce que c'est quelque chose de positif pour la réputation de la profession, pour la qualité,... quel est votre avis général là-dessus ?

**Mme Godeau :** Moi je trouve que c'est plutôt positif. Je le sais, car j'ai donné cette formation, que ça pose beaucoup de questions d'organisation en fait pour les petits cabinets, que ce soit les soles practitioners ou ceux qui sont déjà en groupe je dirais, je trouve que tout ce qui tourne autour de l'acceptation du client c'est un vrai plus : on n'a pas envie d'accepter et de se rendre compte après qu'on n'aurait pas dû l'accepter. Je pense que c'est très intéressant de se poser la question assez vite. Ma réponse à moi est que je pense que c'est positif, je trouve que ça va un peu loin parfois en termes de ressources humaines et choses comme ça, chacun devrait voir un peu en fonction de ses habitudes, de la taille de son cabinet et de ses possibilités ce qui serait possible de faire, mais je trouve que c'est globalement positif sur tous les aspects, qu'on prévoit la surveillance, qu'on prévoit les ressources humaines, le travail des collaborateurs, l'acceptation du client, les questions d'indépendance, tout ça me paraît saint. Mais évidemment, c'est assez important mais en terme d'organisation ça peut être assez fastidieux même pour une grosse société d'avoir des systèmes à développer, d'avoir à engager des personnes qui ne font que ça en fait, il faut en être conscient. Sous certains aspects ça peut être plus facile pour un petit cabinet, mais ça peut également être plus difficile car il faut analyser beaucoup de choses, laisser beaucoup de traces écrites des décisions qui sont prises, des oui comme des non, et donc c'est quelque chose qui n'est pas évident à être implémenté. Ça demande beaucoup de discipline pour arriver à gérer tout ça de A à Z.

**David :** Merci beaucoup pour toutes ces réponses et pour m'avoir consacré du temps, c'était très intéressant.

**Mme Godeau :** Je vous en prie, bonne continuation dans votre mémoire.

## Annexe 13 : Interview N°7

**Nom de l'intervenant :** Annick, Luc

**Qualité de l'intervenant :** Associé - Réviseur d'Entreprises

**Nom du cabinet :** BDO

**Type de cabinet :** Grand cabinet (+/- 550 personnes)

**Spécialisation du cabinet :** Clientèle diversifiée

**Appartenance à un réseau :** Oui

### Retranscription de l'interview :

**David :** Ce qui m'intéresse de voir, c'est un petit peu comment vous avez fait pour adapter vos procédures, quelles étaient les difficultés ? Je propose que l'on commence tout d'abord, même si BDO est connu, par une petite présentation, au niveau de la taille, combien êtes-vous en Belgique ?

**Mr Annick :** Donc voilà, nous sommes environ 550 collaborateurs en Belgique. Nous faisons partie d'un réseau international, qui est un peu différent par rapport aux entreprises du Big 4 dans le sens que chez BDO les entités locales sont des entités juridiques qui sont tout à fait séparées. Par exemple, si vous prenez BDO Belgique, ce sont des associés belges. En France, ce sont des associés français. Ce n'est donc pas une grande firme liée juridiquement. Les entités sont séparées. Ce sont toujours des bureaux qui sont d'une certaine taille, ce ne sont pas des petits cabinets qui s'associent au réseau BDO. Tout ça est mis sous gestion centrale au niveau du marketing, au niveau du 'corporate image', des procédures, au niveau des normes de qualité, tout cela est fortement centralisé et dirigé centralement. Par exemple, pour l'audit, on utilise un 'tool', ce que l'on appelle APT pour faire un dossier d'audit. Ce 'tool' a été fait pour tout le monde, centralement, car c'est un investissement qui est énorme. Tout le monde utilise le même dossier électronique. L'approche est la même partout. En principe, si on donne accès à nos dossiers à quelqu'un en Hollande, il pourrait directement suivre notre façon de travailler. Il a les mêmes programmes. C'est fortement centralisé à ce niveau-là.

**David :** Oui, il y a une bonne coordination.

**Mr Annick :** Oui, voilà. Je disais donc 550 personnes, environ 50% de l'activité concerne l'audit et le reste c'est plutôt du consulting donc taxes, juridiques, des services spécialisés au niveau du corporate finance etc.

**David :** Est-ce que au niveau de votre activité audit, vous avez une spécialisation dans certains secteurs ou êtes-vous diversifié avec un petit peu de tout ?

**Mr Annick :** On fait un peu de tout sauf que nous ne faisons pas l'audit des banques et notre clientèle en assurance est très limitée.

**David :** Est-ce volontaire de votre part ?

**Mr Annick :** C'est un peu le marché. En général, il y a une concentration énorme au niveau des assurances, ce sont des méga-groupes qui font plutôt appel à des Big 4. Ce sont aussi, en général, des groupes internationaux donc la décision n'est pas toujours prise en Belgique. Mais des banques, nous n'avons pas. Pour le reste, nous avons un peu de PME, des sociétés moyennes, des sociétés cotées, des sociétés avec actionnariat public ou bien familial, donc c'est assez diversifié. On a quand même assez bien de dossiers importants mais je dirais plutôt en moyenne que l'on a beaucoup plus de clients de type PME et grandes PME. Et pas nécessairement les IBM et tout ça, nous n'avons pas, mais on a quand même assez bien de sociétés cotées et cela a fortement évolué ces derniers temps. Ces derniers 5 ans, nous avons accès à une clientèle beaucoup plus large. Il y a beaucoup de dirigeants qui pensent que BDO est une alternative aux sociétés du Big 4 donc ils veulent essayer et nous contactent pour demander une présentation. Ça arrive de plus en plus.

**David :** Pour en venir plus particulièrement à la norme, comment s'est passé l'adaptation ? Je suppose que vous êtes déjà adapté, depuis un certain nombre d'années, et que vous étiez déjà fortement orienté 'ISA compliance' et donc est-ce que la norme ISQC1 vous a-t-elle demandé du travail ?

**Mr Annick :** Cela a sans doute demandé du travail. Par exemple, le tool APT qui est ISA compliance, je crois que l'utilise depuis déjà 3 ans avec le but qu'en fin 2013, nous soyons à un niveau complet ISA compliant et pour naturellement être fin 2014 full ISA compliant. Nous nous sommes préparés là-dessus. C'est un processus qui a duré plusieurs années. Ce n'était donc pas un changement énorme car cela s'est fait doucement. Le tool que l'on utilise en audit fut un pas très important là-dedans.

**David :** Vous m'avez parlé d'un logiciel, le logiciel APT, c'est un logiciel que vous utilisez pour évaluer la décision d'accepter un client ou est-ce le logiciel que vous utilisez pour auditer ?

**Mr Annick :** C'est un logiciel pour l'audit. C'est un dossier électronique. Il y a toute une structure pour évaluer les risques, il faut documenter les risques. C'est vraiment 'step-by-step'. Pour l'acceptation d'un client, c'est un logiciel que nous avons fait nous-mêmes. C'est assez strict. Si vous avez un contact avec un client possible, le premier pas c'est l'acceptation du client. Il faut d'abord faire la procédure d'acceptation car sans cela, on n'a pas de numéro de client, on ne saurait pas imputer les prestations sur le client, on ne saurait pas établir une facture pour le client, c'est bloquant. Même avec une proposition de prestation. Et comme tout se fait électroniquement, il n'y a pas moyen d'y échapper. Il est impossible

de prester ou d'imputer des prestations sur un client si on pas de numéro de client. Il faut d'abord passer la procédure d'acceptation. Ça c'est au début. L'acceptation a une sorte de date d'échéance, elle est valable pour 3 ans. Dans le dossier d'audit ISA, il y un document qui est aussi prévu pour accepter ou réaccepter le client annuellement tel que c'est prévu dans les ISA mais dans notre système c'est pour 3 ans. Donc ça c'est pour par exemple des prestations d'audit et puis une fois que le client a été accepté, il y a des projets qui sont définis et qui doivent aussi être acceptés. Par exemple, vous pouvez avoir un client en audit, il faut faire un projet pour lui, il faut passer toute une série de questions pour compléter, l'associé doit toujours approuver. Maintenant, si le client veut des services fiscaux, c'est la personne responsable en taxe qui va compléter un autre questionnaire au niveau des prestations des taxes et qui doit être approuvé par l'account manager. Cela veut dire que le gestionnaire du client est toujours au courant des services qui sont faits. On pourrait avoir des problèmes d'indépendance. Par exemple que le client contact un collègue d'un service qui n'est pas compatible avec notre mandat de commissaire, il va faire son projet mais je l'accepte ou je ne l'accepte pas. On veille au problème d'indépendance.

**David :** Donc toutes vos données sont centralisées grâce à ce logiciel et ce logiciel évalue également les risques du client donc c'est vraiment quelque chose de complet que vous faites pas-à-pas et que vous voyez si vous n'avez pas de transgression au niveau des règles d'indépendance, des règles d'éthiques etc. Quelle est selon vous le volet, dans l'acceptation des clients, qui demande le plus de temps ? Qu'est ce qui demande le plus d'efforts selon vous ?

**Mr Annick :** La première introduction demande quand même assez bien de temps. La procédure d'acceptation est un peu vue comme une procédure administrative qui prend assez bien de temps. Je dirai ¾ d'heure pour compléter toutes ces questions-là. Il faut identifier votre client.

**David :** Justement, est-ce que vous pensez que le volet 'identification' est le volet le plus important, pas au niveau de la qualité de votre travail, mais au niveau du temps que vous allez consacrer pour un client ?

**Mr Annick :** Par exemple, pour un mandat d'audit, faire cette procédure, ça prend un certain temps. On le fait tous les 3 ans donc ça va encore. Mais parfois, pour un petit conseil, ou par exemple pour une mission légale, par exemple un apport en nature, on va suivre la même procédure et là ça devient lourd. On perd déjà une heure pour une mission qui dure peut être cinq ou six heures. Economiquement, c'est lourd.

**David :** Est-ce que vous avez pratiqué une hausse d'honoraires pour couvrir justement le temps supplémentaire que vous fournissez ?

**Mr Annick :** Non, nous n'avons pas fait cela.

**David :** Le logiciel que vous utilisez pour étudier une décision, depuis combien de temps l'utilisez-vous ?

**Mr Annick** : On l'utilise depuis au moins 3 ans.

**David** : En fait ce qui m'intéresse, étant donné que ce logiciel est ISA et ISQC1 compliant, c'est de savoir si vous avez ressenti une différence au niveau de taux de refus de clients potentiels ou est-ce que vous avez dû par exemple vous séparer de certains mandats quand vous êtes devenus compliant vis-à-vis d' ISQC1 ?

**Mr Annick** : Pas vraiment. Avant il n'y avait peut-être pas cette procédure formalisée mais on était quand même toujours prudent d'accepter des clients ou des missions dont il y avait des risques spécifiques. On a toujours, de façon informelle, eu cette réaction. On ne vise pas vraiment les clients à risque, en difficultés financières ou bien avec un management agressif, on essaye aussi, dès le départ, d'éviter cela. Nous avons une certaine réputation et ce n'est pas des criminels qui vont venir faire appel à nos services. Dès le départ, nous faisons une sélection, indépendamment de l'acceptation, avant même de rentrer les données du client dans le logiciel. En soi, compléter le document, c'est plutôt une confirmation et une évaluation de façon formelle des risques et documenter toutes les procédures que l'on a suivies. C'est aussi un aspect qui est systématiquement revu lors des revues de qualité par l'institut des réviseurs ou encore l'institut des experts comptables. Ces procédures d'acceptation et aussi les lettres de mission, déjà à partir de l'année passée, suite à des contrôles poussés en interne, sont vérifiées systématiquement pour que pour chaque mission, il y ait effectivement une lettre de mission qui décrit très clairement la mission et les responsabilités de tout le monde. Pour des mandats d'audit on avait ça. Mais des petits mandats de rien du tout, ça n'était pas toujours disponible. Pour toutes missions, on a un projet qui a été accepté et on a une lettre de mission qui est signée, systématiquement, sans exceptions. Il y a un contrôle approfondi en interne.

**David** : Est-ce que vous utilisez les outils qui sont proposés par l'ICCI, je pense notamment aux check-lists, au manuel de procédure 'contrôle qualité' ? ou alors avez-vous développé les vôtres ?

**Mr Annick** : Pour les contrôles de qualité, nous utilisons des questionnaires qui sont utilisés par nos instituts. Ils ont des questionnaires assez détaillés qu'eux utilisent pour leur contrôle de qualité. Pour un contrôle interne de qualité, nous utilisons les mêmes. Nous-mêmes nous n'avons pas développé des questionnaires spécifiques.

**David** : Imaginez qu'un client se présente devant vous pour un mandat d'audit, quelles seraient, sans avoir les détails de ce client mais plutôt par réflexe, les trois raisons pour lesquelles vous seriez susceptible de refuser ce client ?

**Mr Annick** : D'abord la réputation du client. Avec internet c'est facile de savoir cela. Ensuite s'ils sont impliqués dans des litiges importants notamment des problèmes fiscaux ou encore au bord de la faillite car ils risqueraient de ne pas payer les honoraires.

**David :** Vous me parliez du réseau, est-ce que par exemple en France vos procédures sont similaires mais adaptées vis-à-vis de la législation locale ? Est-ce qu'il y a ce noyau commun ?

**Mr Annick :** Oui, en Europe ce sont les ISA qui sont déterminants. Pour le réseau en Amérique, ils ont leurs propres règles qui sont en général plus dures que les nôtres.

**David :** Quel est votre avis général sur la norme ISQC1 ? Est-ce que vous pensez que c'est quelque chose qui apporte vraiment une différence sensible à la qualité du travail ou au contraire est-ce du formalisme qui n'est pas toujours justifié ?

**Mr Annick :** C'est une évolution dans notre métier. Notre métier de réviseur devient plus formaliste. C'est le cas dans l'approche des dossiers donc parfois ça devient très lourd par rapport au passé. Cela prend du temps. Est-ce mauvais ? Non je ne pense pas. Cela veut quand même dire que pour tout l'aspect documentation, formalisation, cela prend une grande partie du temps.

**David :** Mais est-ce justifié selon vous ?

**Mr Annick :** On devrait trouver un juste milieu. Je trouve quand même que pour un petit dossier ça devient financièrement très lourd. Ce n'est pas un problème si le client accepte de payer plus mais ça ce n'est pas le cas car sur le marché il y a une concurrence énorme. On se demande souvent « mais comment font-ils pour offrir ce prix ? ». Faire une proposition en dessous de 4000€, pour faire les dossiers, suivre toutes les procédures comme il le faut, ça prend beaucoup plus. Dans tout dossier, il y a un prix minimum qui est tout à fait lié au fait que vous devez suivre tout un tas de procédures et que vous êtes obligé d'utiliser l'APT et c'est lourd. C'est l'évolution de notre métier. Il faut en tenir compte. Et puis il y a un deuxième aspect ; je me demande aussi comment les cabinets vont s'organiser pour faire ça ? Je suis certain que l'on va avoir des écarts beaucoup plus importants entre les petits cabinets et les moyens cabinets au niveau de l'application en pratique de tout ça. Eux n'ont pas les moyens pour développer, ils vont devoir acheter, ils sont encore plus impliqués dans toutes cette concurrence au niveau des prix. Ou bien on va plus concentrer les cabinets ou bien tous ces petits cabinets vont partir suite à toute cette évolution au niveau qualité et qui est vérifiée par les instituts. Et cette vérification est assez approfondie. J'ai moi-même fait des contrôles de qualité dans d'autres cabinets et ce n'est pas évident.

**David :** Sans rentrer dans les détails, quand vous effectuez ces contrôles, au niveau de la conformité, est-ce qu'il y avait un respect assez fort ou bien au contraire il y avait beaucoup de lacunes ?

**Mr Annick :** Beaucoup de lacunes. Je ne vais pas dire qu'ils ne font pas le travail comme il faut mais on ne retrouve pas les traces des documents. Ils n'ont pas les moyens, les logiciels pour justement faciliter tout ce processus.

**David :** Qu'est-ce que risque un réviseur qui a une mauvaise évaluation lors d'un contrôle ? Est-ce qu'il peut être sanctionné ?

**Mr Annick :** Il peut être suspendu pour une durée de six mois ou un an, après toute une procédure. En général quand un contrôle se passe mal, il y a d'office un deuxième contrôle l'année qui suit pour vérifier s'il y a des améliorations, pour voir si les remarques du premier contrôle ont été prises en compte. Maintenant c'est un contrôle qui s'effectue sous l'impulsion de l'IRE mais qui est réalisé par les confrères, qui connaissent très bien le métier ce qui est un avantage. Mais si dans d'autres pays ce contrôle s'effectue par des externes, ça devient encore beaucoup plus formaliste. Parce que nous on peut encore dire que, même si c'est important, ce n'est pas la finalité du travail. Si on voit qu'il fait le nécessaire, on va peut-être faire une remarque, mais on essaie quand même toujours de valoriser ce problème en disant « Ok, on estime que c'est une recommandation plutôt qu'un problème ». Ce que je trouve bien, et ce n'était pas le cas l'année passée, c'est que le contrôle est mieux fait aussi. Maintenant on commence dans un premier temps par vérifier l'organisation du cabinet...

**David :** Donc ça s'effectue en deux phases maintenant...

**Mr Annick :** Oui, c'est en deux phases. Si l'organisation est bien structurée et bien documentée, la deuxième partie où on vérifie un mandat et une mission spéciale par commissaire, peut-être plus légère dans ce sens qu'on ne va peut-être pas tout vérifier si on sait que l'organisation du cabinet est bonne. Donc on va plus vers une révision des procédures que vers une révision des dossiers.

**David :** Okay, merci beaucoup pour toutes ces explications !

**Mr Annick :** Pas de problème.