

Louvain School of Management

La continuité des entreprises : quel avenir pour le métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe ?

Auteur : Antoine Ferain
Promotrice: Géraldine Danaux
Année académique 2018-2019

NOTION DE PLAGIAT

Le plagiat est régi par les articles 107 à 114 du règlement général des études et des examens de l'UCL en vigueur pour en 2018-2019.

Le présent règlement définit la notion de "plagiat" comme suit : « l'utilisation, quelle qu'en soit l'ampleur, le cas échéant par le biais d'une traduction, des idées ou énonciations d'un tiers, fussent-elles paraphrasées, de même que l'utilisation de représentations graphiques d'un tiers, sans que leur source ne soit mentionnée explicitement et distinctement au sein de la prestation réalisée par l'étudiant. » Le Conseil académique (2018).

NOTE DE SYNTHESE

Depuis plusieurs années, la continuité des entreprises est au cœur des préoccupations du législateur. Dans sa quête d'excellence, celui-ci a entrepris à de multiples reprises une réécriture des dispositions légales qui cadrent le droit de l'insolvabilité des entreprises. Les professions du chiffre telles que le métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externes a toujours dû s'adapter aux évolutions sociales, législatives et économiques. L'avenir du métier, plus précisément en matière de continuité des entreprises, n'échappera pas à la règle. Dans un futur proche, comment se réorganisera cette profession face aux bouleversements attendus? Les prédictions des théoriciens et des praticiens concordent en faveur d'un nouvel angle d'attaque pour traiter les difficultés d'entreprises.

Ce mémoire est l'aboutissement de cinq années universitaires. C'est également l'occasion de mettre en application les compétences acquises pendant cette période de formation. Cet apprentissage se traduit par un certain niveau d'esprit critique ainsi qu'une rigueur scientifique. Ce travail a pu être réalisé grâce à l'intervention de plusieurs personnes. C'est pourquoi je tiens à exprimer mes remerciements à tous ceux et celles ayant, de près ou de loin, contribué à son élaboration;

Je voudrais tout particulièrement exprimer ma gratitude à ma promotrice, le professeur G. Danaux, qui m'a apporté son soutien et ses précieux conseils. Son expérience, son professionnalisme et sa disponibilité ont été des éléments déterminants pour la bonne rédaction de mon mémoire.

Je remercie également les intervenants, Madame M. Claes, Madame C. de Win, Monsieur J.M. Ruidant et Monsieur C. Maldague qui ont pris le temps de me recevoir. Le partage de leurs savoirs et de leurs expériences m'a permis d'étoffer mes connaissances sur le sujet étudié au travers de ce mémoire.

Pour finir, je remercie mes parents et mon entourage qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours universitaire.

« Ce qui fait l'homme, c'est sa grande faculté d'adaptation. »

SOCRATE

TABLE DES MATIERES

LEXIQUE DES ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ANNEXES	VIII
INTRODUCTION	1
 PARTIE 1 - CADRE THÉORIQUE	 4
CHAPITRE 1 - LE MÉTIER D'EXPERT-COMPTABLE ET DE CONSEIL FISCAL EXTERNE	4
SECTION 1 - ÉMERGENCE ET ASPECTS GÉNÉRAUX DE LA PROFESSION.....	4
SECTION 2 - LE CHAMP D'APPLICATION DU MÉTIER D'EXPERT-COMPTABLE ET DE CONSEIL FISCAL EXTERNE EN GÉNÉRAL.....	10
CHAPITRE 2 - LE DROIT DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ	14
SECTION 1 - LES NOTIONS PRÉLIMINAIRES	14
SECTION 2 - LA LOI SUR LE CONCORDAT JUDICIAIRE ET LA LOI SUR LA FAILLITE.....	16
SECTION 3 - LA LOI RELATIVE À LA DISSOLUTION ET À LA LIQUIDATION	19
SECTION 4 - LA LOI SUR LA CONTINUITÉ DES ENTREPRISES	21
CHAPITRE 3 - LE MÉTIER D'EXPERT-COMPTABLE ET DE CONSEIL FISCAL EXTERNE EN MATIÈRE DE CONTINUITÉ	32
SECTION 1 - RÔLES EN MATIÈRE DE CONTINUITÉ DES ENTREPRISES	32
SECTION 2 - LES OUTILS DISPONIBLES EN MATIÈRE DE CONTINUITÉ	39
SECTION 3 - LES LIMITES DE LA LÉGISLATION SUR L'INSOLVABILITÉ DES ENTREPRISES	42
SECTION 4 - LES DISCUSSIONS SUR L'AVENIR.....	43
 PARTIE 2 - RECHERCHE EMPIRIQUE.....	 45
CHAPITRE 1 - L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE RETENUE.....	45
SECTION 1 - RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE	45
SECTION 2 - LA MÉTHODOLOGIE RETENUE	46
SECTION 3 - L'ÉCHANTILLON SÉLECTIONNÉ	48
SECTION 4 - LE GUIDE D'ENTRETIEN	51
CHAPITRE 2 - ANALYSE DES RÉSULTATS	52
SECTION 1 - LES REMARQUES PRÉLIMINAIRES.....	52
SECTION 2 - L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	53
SECTION 3 - L'OPINION DE L'ÉTUDIANT À PROPOS DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	73
 CONCLUSION ET SUGGESTIONS.....	75
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	84
 CONCLUSION	 90

LEXIQUE DES ABREVIATIONS

AG: Assemblée générale

BNB: Banque nationale de Belgique

CNECB: Collège National des Experts Comptables de Belgique

CDE: Code de droit économique

FEB: Fédération des Entreprises de Belgique

ICE: Institut des Conseillers Fiscaux et des Experts-Comptables

IEC: Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux

IPCF: Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés

IRE: Institut des Réviseurs d'entreprises

LCE: Loi sur la continuité des entreprises

LCJ: Loi sur le concordat judiciaire

OECCBB: Ordre des Experts-Comptables et Comptables Brevetés de Belgique

ONSS: Office National de Sécurité Sociale

PRJ: Procédure de réorganisation judiciaire

RegSol: Registre central de la Solvabilité

SA: Société anonyme

SC: Société coopérative

SCA: Société en commandite par actions

SCRI: Société coopérative à responsabilité illimitée

SCRL: Société coopérative à responsabilité limitée

SPRL: Société privée à responsabilité limitée

UJCB: Union des Juges Consulaires de Belgique

LISTE DES FIGURES

Figure - 1: Pourcentage de sursis accompagnés d'une publication de l'objectif prioritaire.

LISTE DES ANNEXES

Annexe - 1: Document d'information préventive et ponctuelle de l'état financier d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE.

Annexe - 2: Modèle de lettre à destination du client lors de constats par le professionnel du chiffre de faits graves pouvant mettre en péril la continuité d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE.

Annexe - 3: Guide d'entretien reprenant les thèmes abordés et les questions posées.

Annexe - 4: Retranscription de la rencontre avec Madame M. Claes.

Annexe - 5: Retranscription de la rencontre avec Monsieur J.M. Ruidant.

Annexe - 6: Retranscription de la rencontre avec Madame C. de Win.

Annexe - 7: Retranscription de la rencontre avec Monsieur C. Maldague.

INTRODUCTION

Ces dernières années, l'économie et la législation qui lui est associée, sont au cœur de l'actualité belge. Une refonte des lois qui cadrent les entreprises et leur façon de fonctionner a été mise en route. Ces changements s'inscrivent dans une logique progressiste et simplificatrice du contexte légal précédemment établi (Fédération des entreprises de Belgique, 2019). S'adapter au monde qui nous entoure et qui ne cesse d'évoluer, semble constituer une priorité législative. Le domaine relatif à l'insolvabilité des entreprises n'a pas échappé à ces profondes réformes étant donné les constats insatisfaisants en la matière. En effet, de nombreuses entreprises voient actuellement leur survie menacée. Selon les spécialistes du bureau Graydon¹, les moyens mis en œuvre par nos législateurs ne suffisent pas pour les maintenir en vie. En 2008, on comptait encore 10.714 faillites en Belgique (Graydon Belgium, 2019a).

Dans le même temps, les professionnels habilités à intervenir dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises vont eux aussi devoir à l'avenir repenser leur façon de travailler et s'adapter à ces récentes modifications des textes légaux. Ce travail va porter sur l'étude d'une profession en particulier. Il va tenter d'étudier **l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en matière de continuité des entreprises**. Ces acteurs sont et seront plus que jamais aptes à intervenir dans le maintien en vie d'une entreprise en difficulté de par leur indépendance vis-à-vis de cette entreprise et des moyens d'action que leur confère la loi. Les mots « indépendance » et « externe » ne sont pas anodins. Ils permettent de bien différencier les experts, salariés de l'entreprise, appelés « internes » des experts « externes » agissant indépendamment de l'entreprise en vertu de lois qui leur sont propres.

Se pencher sur l'avenir de leur profession dès aujourd'hui est essentiel compte tenu des circonstances mouvantes qui caractérisent actuellement l'économie et la vie des entreprises. Avec les réformes actuelles et les changements attendus, notamment induits par la digitalisation (Acerta, 2019), les experts-comptables et les conseils fiscaux externes vont plus que probablement aborder d'une tout autre manière, la gestion d'une entreprise.

¹ Graydon est une entreprise spécialisée dans la collecte de données et d'information d'entreprises, notamment en matière de données financières (Graydon Belgium, 2019b).

Pour étudier efficacement les perspectives d'avenir du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en matière de continuité, une approche sous deux angles différents est nécessaire. Une première partie, qui se veut plus théorique, va rassembler et mettre en lumière les éléments connus jusqu'à présent et disponibles dans la littérature. Un premier chapitre sera consacré au métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe. Une explication des aspects généraux de cette profession et du contexte dans lequel elle a émergé, permettra d'aborder au mieux ce travail. C'est un point essentiel pour assurer la bonne compréhension des informations qui seront évoquées tout au long de ce mémoire. Ensuite, un récapitulatif des missions générales associées à ce métier sera exposé. Cela permettra de fournir une image concrète du quotidien de ces professionnels.

Le second chapitre sera, quant à lui, consacré au droit de l'entreprise en difficulté. Les notions préliminaires seront définies afin de permettre aux lecteurs de bien saisir leurs portées et les enjeux qu'elles représentent. Ensuite, l'évolution historique de la législation relative aux grands chemins empruntés par une entreprise qui rencontre des difficultés, sera proposée. Les différentes modifications légales ainsi que les options qui s'offrent aux entreprises dont la survie est menacée, seront expliquées.

Le troisième et dernier chapitre figurant dans cette première partie sera dévolu au lien qui unit la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externe avec le concept de continuité des entreprises. On observera que cette profession est en pleine réforme en matière de continuité. Les professionnels du chiffre ne sont plus seulement des aides aux entreprises pour réaliser leur comptabilité. En effet, ils se muent en spécialistes, en conseillers dotés d'une certaine pédagogie. Pour mener à bien leurs missions, ces experts ont à leur disposition certains outils qui seront exposés dans ce troisième chapitre. La législation qui est en place actuellement en matière d'insolvabilité des entreprises aura été expliquée au chapitre 2. Le chapitre 3 lui s'interrogera sur les limites de cette législation. Il se clôturera par une réflexion qui conduira à la question de recherche, à savoir l'avenir de la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externes en matière de continuité.

La seconde partie de ce travail portera essentiellement sur l'avenir. Elle aura comme objectif de répondre à la question initialement posée. Pour y parvenir, une approche empirique sera utilisée. Elle consistera à réunir les prédictions d'experts de la profession en

matière de continuité. Ces informations seront récoltées sur base d'interviews. Une analyse des résultats exposera les convergences ou les divergences des différentes opinions pour finalement, tenter de dégager les tendances futures. L'objectif final sera donc de dresser un portrait de la profession telle qu'elle sera à l'avenir et d'anticiper la réaction de la législation en matière de continuité face à la digitalisation et aux autres bouleversements qui sont attendus.

Partie 1 - Cadre théorique

Avant d'entamer cette première partie, certaines remarques préliminaires sont à rappeler. Ce travail n'est rédigé que sur base d'informations fournies par des experts du domaine. Cependant, il ne s'agit là que de leur avis personnel. Ils nous proposent une analyse éclairée sur base de leur expertise et de leurs recherches. Hormis les textes légaux qui devraient être sans ambiguïté, il serait erroné de prendre comme vérité absolue les données qui suivront.

Chapitre 1 - Le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe

Section 1 - Émergence et aspects généraux de la profession

Avant de parler des tâches associées au métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, il est important de comprendre le contexte et l'environnement dans lequel il évolue. Le domaine de la comptabilité a réellement pris son essor au cours du 20^{ème} siècle. En effet, au début de ce siècle, les contours de la notion de comptabilité étaient encore flous. Les entreprises implantées en Belgique ou en France ne sont pas soumises à de réelles obligations en matière de comptabilité. Seule la tenue d'un Grand Livre vient s'imposer aux entreprises en vertu du Code de commerce en application. Le constat est d'autant plus alarmant que cette seule obligation est difficilement respectée. Les règles que nous connaissons actuellement telles que les règles d'évaluation qui régissent l'établissement du bilan et du compte de résultat n'avaient pas encore vu le jour. En matière de fiscalité, c'est le même constat. La notion d'impôt est relativement simple. Seul l'impôt établi en 1872 sur les revenus des valeurs mobilières figure sur la déclaration fiscale des sociétés (Felix, 2007, pp. 33,34).

Les difficultés économiques engendrées par la Première Guerre mondiale ont conduit les autorités françaises à prendre des mesures afin de rendre la chute économique moins brutale. Une Contribution sur les bénéfices de guerre² voit le jour en France avec l'apparition de la loi du 1er juillet 1916. Cette contribution prend la forme d'un impôt déterminé sur base du bénéfice net. L'idée est de comparer le bénéfice net lié à une activité économique évoluant dans un environnement normal et le bénéfice net réalisé en période de guerre. Une partie du

² Les bénéfices de guerre représentent les bénéfices engendrés par la vente de bien ou les prestations de services de fournisseurs envers l'Etat en période de guerre.

surplus réalisé dans un contexte de guerre est rétribué à l'État sous la forme d'un impôt extraordinaire. Le calcul des bénéfices nets est obtenu sur base des informations comptables propres à l'entreprise. Étant donné la faiblesse du système comptable au début du 20^{ème} siècle, de nombreux litiges fiscaux sont à recenser. L'impôt à payer à l'État français est mal calculé. Malgré un budget revu à la hausse pour permettre aux Institutions fiscales de résoudre ces litiges, l'ampleur du travail à réaliser est bien trop grande (Felix, 2007, p. 34).

Cette problématique fait naître un besoin pressant de réformer le paysage comptable et fiscal initialement établi. Afin de parvenir à harmoniser les attentes de l'État avec celles des entreprises, il est primordial d'instaurer un cadre légal adéquat en matière de comptabilité et d'avoir recours à des experts capables de répondre aux requêtes des deux parties. Il faut également réglementer officiellement cette profession regroupant les experts pour ne pas répéter les erreurs du passé. En effet, le manque de lois, règlements et coutumes avait conduit la France dans une situation bien délicate. Les experts tentent d'aider les entreprises à tenir une comptabilité plus représentative de la réalité. Cependant, une rivalité entre les experts reconnus par les instances étatiques et les experts qui agissent en interne en tant qu'employés de l'entreprise s'installent peu à peu. Leurs avis sont parfois contradictoires et une décision de justice est nécessaire (Felix, 2007, pp. 33-36).

Pour être légitimes et pour être reconnus comme experts indépendants de l'entreprise, l'État français délivre un diplôme d'expert-comptable depuis le 22 mai 1927. Ces experts peuvent être qualifiés « d'externes ». Ce mot a son importance dès lors qu'il permet de faire la distinction entre les comptables travaillant au sein d'une société et les comptables exerçant la profession de manière indépendante en vertu des lois qui les concernent. C'est en 1942, que les choses vont évoluer de manière considérable en France. Au cours de cette année, on assiste à la création de l'Ordre national des experts-comptables et des comptables agréés ainsi qu'à l'introduction du premier plan comptable. Le 19 septembre 1945, une ordonnance est prononcée. Elle vient remplacer la loi d'avril 1942 qui régissait l'Ordre. Elle apporte des modifications notables telles que le processus de nomination des professionnels. Désormais, ce n'est plus l'Etat qui nomme ces experts. Cette tâche revient aux membres de l'Ordre (Felix, 2007, pp. 33-36).

L'Histoire de la comptabilité française a joué un rôle crucial en Belgique. L'État belge a fait face à des problématiques similaires à celles rencontrées en France, étant donné le

contexte de guerre qui caractérisait ces deux nations au début du 20^{ème} siècle. La réaction des pouvoirs publics français a poussé l'Etat belge à réagir à son tour. Ce dernier a emboité le pas des Français avec la création d'organisations ayant pour but de retrouver un climat économique stable. En 1935, les dégâts économiques provoqués par la crise d'après-guerre ont mené à un contrôle du secteur bancaire. Ce sont les réviseurs de banque qui assureront cette fonction.

Quelques années plus tard, la seconde guerre mondiale va mettre à mal toute l'économie belge. Il a fallu réorganiser complètement l'économie. C'est pourquoi la période allant de 1947 à 1953 fût marquée par de nombreux changements issus de la Conférence Nationale de l'Emploi. Cette conférence peut se résumer à une suite de colloques réunissant les acteurs économiques du pays en vue de discuter de la reconstruction économique. C'est ainsi qu'en 1950, le Collège National des Experts-Comptables de Belgique (CNECB) voit le jour. Tout comme en France, il a pour but de rendre légitime la profession d'expert-comptable externe (Felix, 2007, pp. 36,37).

Le 17 juillet 1975, la loi comptable est entrée en vigueur en Belgique³. Elle vise à rendre claires et sans équivoques, les obligations légales des entreprises en matière de comptabilité car celles-ci ont trop souvent été ignorées par le passé. Depuis son entrée en vigueur, « Toute entreprise doit tenir une comptabilité appropriée à la nature et à l'étendue de ses activités en se conformant aux dispositions légales particulières qui les concernent. » (art. 2, de la loi relative à la comptabilité des entreprises du 17 juillet 1975). Devant la complexité et la précision de cette nouvelle loi, la majeure partie des entreprises estime désormais nécessaire d'avoir recours à des experts indépendants en matière de comptabilité pour se conformer aux exigences légales.

Devant la crédibilité grandissante des experts externes, les pouvoirs publics ont reconnu légalement la profession avec la création du titre d'expert-comptable. Ce texte légal se trouve inscrit dans la loi du 21 février 1985 qui traite de la réforme du révisorat d'entreprises. Afin d'organiser la profession, l'Institut des Experts-Comptables, anciennement appelé le CNECB, a été créée. Quelques temps après, le 2 mars 1989, un arrêté royal traitant du règlement d'ordre d'intérieur de l'Institut est entré en vigueur. Il vise, entre autres, à établir

³ La loi du 17 juillet 1975 a été depuis lors abrogée par la loi du 2 avril 2014 dans le Code de droit économique.

les conditions d'accès à remplir pour devenir membre de l'Institut et obtenir le titre d'expert-comptable externe (Felix, 2007, p. 37).

Une fois devenu membre de l'Institut, les experts-comptables doivent respecter un certain nombre de règles. Ces dernières ont été fixées par l'arrêté royal du 1er mars 1998 qui traite du règlement de la déontologie des experts-comptables. De manière générale, « L'expert-comptable 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. » (art.2, de l'arrêté royal fixant le règlement déontologique des experts-comptables du 1er mars 1998). En tant que détenteur du titre d'expert-comptable « externe », cette loi met un point d'honneur à ce que la notion d'indépendance soit respectée: « L'expert-comptable externe doit refuser toute mission ou renoncer à la poursuite de celle-ci, dès qu'il constate l'existence d'influences, de faits ou de liens de nature à diminuer son indépendance, son libre arbitre, sa liberté d'appréciation ou son impartialité. » (art.9, de l'arrêté royal fixant le règlement déontologique des experts-comptables du 1er mars 1998). En cas de manquement à leurs obligations, les experts-comptables et les conseils fiscaux peuvent voir leur responsabilité engagée. Des sanctions issues du Code judiciaire sont prévues à cet effet. Ils peuvent également faire l'objet d'une enquête disciplinaire par l'Institut lui-même et parfois ils peuvent se voir retirer le droit d'exercer par le prononcé d'une suspension définitive ou temporaire.

Le 22 avril 1999, une nouvelle loi relative aux professions comptables et fiscales vient réformer considérablement la législation de ce métier. Premièrement, ces professions sont devenues légalement autonomes (Felix, 2007, p. 37). Elles ne font plus partie de la loi de 1985 s'adressant aux réviseurs d'entreprise mais elles disposent de leur propre loi. Deuxièmement, devant le lien très étroit entre la comptabilité et la fiscalité, l'Institut a été rebaptisé l'Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux. Le titre reçu par les membres de l'Institut a lui aussi été adapté. Les membres portent désormais le titre d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal. Ce dernier ne peut être attribué que par l'Institut lui-même en vertu de la loi de 1999 qui spécifie qu' « Une personne physique ne peut porter le titre d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal que si elle s'est vu conférer par l'Institut la qualité d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal. » (art.16, de la loi relative aux professions comptables et fiscales du 22 avril 1999).

C'est par cette même loi du 22 avril 1999 qu'a été reconnue légalement la création de l'Institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés (IPCF). Cet institut est l'une des trois organisations regroupant les professionnels du chiffre avec l'IEC et l'IRE⁴. L'IPCF est avant tout le garant de la profession de comptable. Elle a notamment pour objectif de certifier l'agrération des comptables et des comptables-fiscalistes agréés ainsi que de tenir à jour une liste répertoriant ces professionnels agréés. Des différences existent entre les membres de l'IEC et les membres de l'IPCF. En effet, les membres de l'IEC bénéficient de la qualité d'expert et ils se voient confier, entre autre, des missions légales supplémentaires grâce à leurs connaissances en expertise judiciaire. Pour obtenir le titre d'expert délivré par l'IEC, les membres de l'IPCF doivent satisfaire aux exigences de l'article 19 de la loi du 22 avril 1999 ainsi qu'à celles de l'arrêté royal du 8 avril 2003 (Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, n.d.a).

Au cours des années suivantes, des modifications de la loi du 22 avril 1999 ont eu lieu afin d'améliorer la législation relative à la profession et à l'organisation de l'IEC et de l'IPCF. C'est le cas notamment avec les arrêtés royaux du 25 février 2003, du 19 novembre 2009 ainsi que des dispositions modificatives apportées par les lois du 23 décembre 2005, du 25 février 2013 et 3 septembre 2017 (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2018). Ces bases légales n'ont apporté que de légères modifications d'un point de vue organisationnel, elles ne seront donc pas développées dans ce travail. Même si ce travail a pour but d'étudier le métier des professionnels détenteurs du titre d'expert, aborder le cas de l'IPCF est nécessaire étant donné l'actualité récente concernant ces deux organisations. Une connaissance de base de cette organisation est requise pour la bonne compréhension des paragraphes suivants.

Cependant, l'année 2017 est marquée par des discussions entre l'IEC et l'IPCF au sujet de la fusion de ces deux instituts. Celles-ci ont abouti à un accord en septembre 2017. Ce projet de fusion a été imaginé notamment dans le but de lever l'ambiguïté que suscitait la séparation de la profession comptable en deux organisations auprès des entreprises et des particuliers. Un sentiment de confusion existait chez certains dirigeants d'entreprises lorsqu'ils étaient amenés à avoir recours aux services de professionnels du chiffre. Les deux Conseils des deux Instituts se sont entendus sur la nécessité de réorganiser la profession sous forme de fusion pour lever toute confusion (Lexalert, 2019).

⁴ IRE est l'acronyme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

Un avant-projet de loi rassemblant les idées qui sont ressorties suite à la concertation entre le Conseil de l'IEC et celui de l'IPCF a été créé. Il fut approuvé le 13 juillet 2018 par le Conseil des Ministres. Il propose la création d'un institut unitaire appelé Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-Comptables (ICE) ; celui-ci est le fruit de la fusion de l'IEC et de l'IPCF (Vermaut & Delrue, 2018). Un argument d'ordre économique a également facilité l'approbation de cet avant-projet. En effet, la fusion permet de réaliser des économies d'échelle impactant positivement le budget sans augmenter la contribution budgétaire des membres. Cela a permis de mettre un terme à l'inquiétude des professionnels qui craignaient que le prix de leur cotisation n'augmente (Lexalert, 2019).

Compte tenu de l'évolution du monde de l'économie ces dernières années avec l'importance croissante du numérique et des évolutions législatives, l'avant-projet de loi traitant de la fusion des deux grandes institutions comptables belges a conduit à la création de la loi du 17 mars 2019. C'est dans l'optique d'une modernisation de cette profession que Messieurs D. Ducarme et K. Peeters, ministres de tutelle de l'IEC et de l'IPCF, ont pris l'initiative de réformer les textes légaux régissant ces deux instituts.

La création de l'ICE comme institut unifié de la profession permet d'avoir une organisation unique vers laquelle les intéressés peuvent se tourner. Il fournit également une image plus claire du cadre réglementaire de la profession. Il a pour missions de défendre les intérêts de ses membres, de gérer l'accès à la profession, de tenir à jour le registre des membres, de veiller à la qualité des services effectués par les professionnels et de répondre aux nouvelles attentes des entreprises (Provost, 2019).

Trois changements majeurs sont apportés par cette loi du 17 mars 2019 (Lenaerts, 2019):

- Tous les professionnels comptables de l'ICE se verront attribuer le titre « d'expert ». En effet, les anciens membres de l'IPCF portant le titre de comptable agréé IPCF/comptable-fiscaliste agréé IPCF deviendront des experts-comptables/expert-comptable fiscaliste. En ce qui concerne le titre des anciens membres de l'IEC, le mot « certifié » y sera mentionné. Enfin, la distinction est faite dans le titre entre les professionnels indépendants et les professionnels agissant au sein même des entreprises avec la mention « externe » pour la première catégorie et « interne » pour la seconde.
- Les règles en matière d'accès à la profession sont adaptées elles aussi. Les candidats devront remplir quatre critères pour devenir membre de l'ICE: être titulaire d'un diplôme repris par

l'article 12 de la loi, présenter et réussir l'examen d'entrée, réaliser un stage de 3 ans et réussir l'examen pratique d'aptitude. Ces quatre critères permettent de garantir l'excellence des membres de l'ICE. La qualité de leur travail est d'autant plus importante que l'expansion de la digitalisation et le nombre croissant d'entreprises internationales rendent leurs tâches plus complexes.

- La déontologie à respecter est revue. Elle se base principalement sur l'ensemble des règles qui régissaient la profession au sein de l'IPCF.

Cependant, la loi du 17 mars 2019 n'est à ce jour pas d'application. Elle entrera prochainement en vigueur par un arrêté-royal. Les articles repris dans cette loi ne sont pas encore d'application à l'exception des articles 127 à 129. Ces derniers sont entrés en vigueur le premier juin 2019. Ils traitent du conseil transitoire, établi pour une durée de 4 ans, qui a pour objectif de mener à bien la fusion et donc la création de l'ICE. A noter que la loi se veut la plus globale possible. A terme, l'objectif final sera de parvenir à réunir les trois grandes institutions (IEC, IPCF, IRE) en une seule organisation (Provost, 2019). Après avoir pris connaissance des aspects généraux de la profession, ce travail va dresser les contours du champ d'application de ce métier de manière générale.

Section 2 - Le champ d'application du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en général

Tout comme les aspects généraux de la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externes, les missions qui rentrent dans le champ d'application de cette profession ont également évolué au fil du temps.

Depuis l'introduction de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises, les professionnels comptables ont été sollicités de manière accrue. Cette loi stipule que toutes les entreprises sont obligées de tenir une comptabilité selon les dispositions légales prévues par cette même loi. Pour assurer la tenue adéquate de leur comptabilité, les entreprises peuvent avoir recours à des experts externes. Ceci n'est nullement une obligation mais la plupart des sociétés ont décidé de se faire épauler dans la réalisation de cette tâche afin d'éviter les sanctions liées à une comptabilité non-conforme. La loi du 18 juillet 1991

vient reconnaître légalement cette mission. Elle rend même obligatoire la vérification et la correction des comptes annuels par un expert-comptable indépendant de l'entreprise, dès lors qu'ils sont destinés à des tiers (Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, n.d.b).

Cependant, il aura fallu attendre 1999 pour voir apparaître un cadre légal en la matière. C'est par la loi du 22 avril 1999 que les missions associées au métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe ont été clairement définies. En matière comptable et fiscale, le professionnel indépendant réalise plusieurs types de missions. Tout d'abord, il réalise des missions générales en vertu de l'article 34 de cette même loi⁵ (Lenaerts, 2019):

- procéder à la vérification et à la correction des documents comptables;
- analyser la situation et la façon de fonctionner des entreprises en s'intéressant à leur rendement et aux risques qu'elles encourent;
- tenir la comptabilité pour compte de tiers;
- fournir des recommandations aux entreprises par rapport à l'organisation de leurs services administratifs et comptables;
- conseiller les tiers sur toutes les questions relatives à la fiscalité et aider les contribuables à remplir leurs obligations en matière de fiscalité;
- représenter les contribuables à condition de n'effectuer aucune mission de contrôle⁶ pour le compte de ce même contribuable.

Lorsque les entreprises veulent réaliser des opérations plus délicates, elles doivent faire appel à un commissaire-réviseur qui effectuera des missions dites de « contrôles ». En cas d'absence de commissaire, les petites et moyennes entreprises sont autorisées, via leur organe de gestion, à choisir soit un réviseur d'entreprises soit un expert-comptable. Ce dernier est, en vertu du Code des sociétés, capable de réaliser les missions de contrôles suivantes (de Leenheer, 2004):

- assister ou représenter un associé en ce qui concerne son droit individuel d'investigation et de contrôle⁷ lorsqu'il a constaté une gestion déficiente de la société et qu'il craint d'être lésé par rapport aux autres associés;

⁵ art. 34, loi d u 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales

⁶ Voir infra la liste des missions de contrôles qui peuvent être effectuées par un expert-comptable externe

⁷ Ce droit individuel permet à un associé, en l'absence de désignation d'un commissaire, de bénéficier des mêmes droits qu'un commissaire si la société en avait désigné un. L'associé peut donc consulter tous les documents de la

- contrôler les informations se trouvant dans les rapports rédigés par l'organe d'administration lors de la suppression ou la limitation du droit de préférence⁸ et de l'émission de nouvelles actions au pair comptable.

Il a également comme mission prévue par le Code des sociétés d'établir les rapports nécessaires lors (Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, n.d.b):

- d'un changement de forme d'une société;
- d'une transformation d'une SCRI en une SCRL;
- d'une scission d'une société;
- d'une fusion de sociétés;
- d'une abolition ou d'une limitation du droit préférentiel quand il s'agit de déterminer la valeur intrinsèque du titre;
- d'une liquidation volontaire de SC, SCA, SA et SPRL.

Outre les missions classiques, la loi du 22 avril 1999 et le Code des sociétés autorisent l'intervention d'un expert-comptable externe qui exercera plutôt un rôle de conseiller et d'assistant. C'est le cas notamment lors (de Leenheer, 2004):

- des liquidations de sociétés;
- de la constitution d'une société ou d'une association;
- d'une faillite, d'un concordat auprès des différentes parties intéressées;
- d'une évaluation de la valeur intrinsèque d'une entreprise;
- de l'élaboration des comptes annuels dans la forme requise par la loi;
- du dépôt des comptes annuels;
- de l'établissement d'un plan financier;
- d'une donation d'une société : il peut délivrer une note attestant du respect des modalités prévues par la loi en matière de donation de sociétés.

société, effectuer l'ensemble des vérifications qu'il estime utiles et demander toutes les explications qu'il souhaite obtenir.

⁸ Lors d'une augmentation de capital, les actionnaires bénéficiant d'un droit de préférence peuvent acquérir en priorité les nouvelles actions émises. Cela leur permet de détenir la même part dans le capital de la société qu'auparavant (Test Achats Invest, 2019).

A côté des rôles rencontrés dans les textes légaux, ces professionnels sont habilités à réaliser des tâches supplémentaires pour aider leurs clients. Lors d'une conférence dispensée en août 2017 par Monsieur V. Chassard, senior consultant chez Deloitte Belgium, une liste non-exhaustive de ces tâches additionnelles a été présentée. En voici un aperçu:

- fournir des conseils en matière de subsides;
- élaborer toutes sortes de budgets;
- réaliser des plans de trésorerie;
- établir des baromètres pour traduire les chiffres en tendances;
- assurer la préparation des déclarations de TVA des clients;
- déposer les déclarations au précompte mobilier;
- déposer les déclarations fiscales sociétés ou personnelles;
- élaborer les annexes fiscales des clients.
- remplir leur rôle de conseiller permanent dans le développement quotidien des clients.

Enfin, la future entrée en vigueur de la loi du 17 mars 2019 qui viendra remplacer la loi du 22 avril 1999, ne changera pas les activités des professionnels externes anciennement établies par cette loi de 1999. Le seul véritable changement se fera au niveau du titre comme expliqué dans la section précédente. L'ensemble de ces missions sera attribuée aux détenteurs du titre d'expert-comptable et conseil fiscal certifié « externe », actuels membres de l'IEC. Un champ d'application légèrement plus restreint, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, sera octroyé aux membres du futur Institut n'ayant pas la mention « certifié », actuels membres de l'IPCF (Lenaerts, 2019).

Il aurait été fastidieux d'aborder l'ensemble des missions légales ou non étant donné qu'elles sont très diversifiées. Il est important de garder à l'esprit que seules les activités professionnelles générales sont reprises ci-dessus. Cependant, il est nécessaire de dessiner les contours du champ d'application de la profession au travers de cette section avant de discuter, du contexte légal lié à la profession (chapitre 2) et du métier dans un domaine bien précis qui est celui de la continuité des entreprises (chapitre 3).

Chapitre 2 - Le droit de l'entreprise en difficulté

Section 1 - Les notions préliminaires

Afin de mieux comprendre les termes qui seront utilisés lors des prochaines sections, il est important de rappeler au préalable la définition et la portée de certaines notions générales.

1° La notion de continuité des entreprises: cette notion fait référence au principe comptable qui suppose que les comptes annuels sont élaborés en presumant que l'activité de l'entreprise s'effectuera de manière habituelle dans le futur (Chef d'entreprise, n.d.);

2° La notion d'entreprise en difficulté: à l'inverse de la notion 1°, on entend par là que les perspectives d'avenir de l'entreprise sont moins bonnes et que celle-ci ne sera plus apte à poursuivre ses activités de façon normale dans un futur proche. En d'autres termes, la notion d'entreprise en difficulté sous-entend que la continuité d'une entreprise est menacée. On entend également parler de discontinuité pour parler d'une entreprise vacillante. Il existe des critères qui déterminent à quel moment une entreprise connaît des conditions économiques défavorables (Absil, 2014, p.12):

- lorsque figure au bilan une perte reportée au cours des deux derniers exercices ou lorsqu'il figure au compte de résultat, une perte de l'exercice au cours des deux derniers exercices;
- lorsque le montant de l'actif net est inférieur à la moitié du montant du capital social;
- si un licenciement collectif a eu lieu.
- ...

3° La notion du droit de l'entreprise en difficulté: elle couvre l'ensemble des lois et autres textes légaux qui traite de la notion d'entreprise en difficulté. Elle permet de connaître la façon dont le législateur traite la question des entreprises quand celles-ci font face à des difficultés ou quand elles se retrouvent dans un cas de discontinuité;

4° La notion de concordat judiciaire: on peut la définir comme étant une mise en attente de manière momentanée du paiement des dettes d'une entreprise. Cette dernière se voit accorder cette opportunité par le Tribunal de Commerce à condition de remplir certaines conditions prévues par la loi sur le concordat judiciaire (Cours de droit, n.d.);

5° La notion de faillite: c'est l'état dans lequel se trouve un débiteur, personne physique ou morale, lorsqu'il n'est plus apte à continuer ses activités, qu'il se retrouve être en cessation de paiement et que toute confiance avec ses créanciers a été rompue. C'est au Tribunal de Commerce que revient la décision de prononcer la faillite (Blondiau, 2017, p.3);

6° La notion de dissolution: c'est une décision qui émane soit des associés/dirigeants d'une société (dissolution volontaire), soit de la Justice (dissolution judiciaire), soit en vertu des statuts qui prévoyaient une durée de vie de la société limitée (dissolution de plein droit). Cette décision a pour effet la mise en liquidation de la société. En d'autres termes, elle met fin aux activités de la société (Minon & Franck, 2017);

7° La notion de liquidation judiciaire: la liquidation est en quelque sorte la conséquence de la dissolution. Elle regroupe les opérations qui ont pour objectif de rembourser les créanciers et de répartir le solde restant entre les associés (Actualités du droit belge, 2016);

8° La notion de procédure de réorganisation judiciaire: elle accorde une seconde chance aux entreprises en difficultés. De manière plus concrète, elle a pour objet de « ...préserver, sous le contrôle du juge, tout ou une partie de l'entreprise en difficulté ou de ses services » (art. 16 de la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009).

Une fois les concepts bien assimilés, le travail va approcher les principaux chemins que peut rencontrer une entreprise qui connaît des difficultés.

Section 2 - La loi sur le concordat judiciaire et la loi sur la faillite

La légalisation en matière de faillite comprend deux volets principaux: la loi relative au concordat judiciaire et la loi relative à la faillite. Elles ont toutes les deux un rôle bien précis et elles ont connu de nombreuses modifications au fil du temps.

Au début du 19^{ème} siècle, les mutations économiques poussent les commerçants individuels à céder leur place aux entreprises. De 1851 à 1997, le Droit de la faillite est traité par la loi du 18 avril 1851 portant sur les faillites, banqueroutes et sursis. Il instaure un cadre légal en matière de concordat judiciaire et en matière de faillite. Il était principalement destinée aux commerçants et non aux entreprises. Dès lors, cette loi n'était pas adéquate à répondre aux difficultés rencontrées par les entreprises. Il s'en suit un accroissement certain du nombre de faillites (Absil, 2014, p.11).

En réaction à l'augmentation du nombre de faillites, plusieurs réformes ont été instaurées pendant la période allant de 1960 à 1980. C'est notamment le cas avec (Blondiau, 2017, pp.1-23):

- la mise en place du FFE, le Fonds de Fermetures d'Entreprise le 27 juin 1960;
- le développement d'un système de détection des entreprises en difficultés;
- la libération de crédits à destination des entreprises en difficultés le 9 mars 1968;
- l'instauration d'un dépistage systématique des difficultés des entreprises.

Malgré la réaction du pouvoir public, le nombre de faillite est resté trop élevé. Selon les statistiques disponibles, le nombre de faillites était d'environ 3500 en 1980 contre au moins 7500 en 1996 (Juridat, n.d.). Autre statistique alarmante en faveur d'une réforme de la loi du 1851, est la trop faible utilisation du concordat judiciaire. Il n'était utilisé que dans 2 à 3% des cas de déclaration de faillite (Senate, n.d.). Pour pallier cette problématique, une commission a été constituée en 1986. Après des pourparlers intensifs, il s'est avéré indispensable de traiter la faillite et le concordat de manière distincte. Le principe de concordat a dès lors été repensé et est devenu un outil de prévention afin de sauver tant bien que mal les sociétés pour autant qu'il subsiste une infime chance de redresser la situation. Il aura fallu attendre plus de dix ans avant de voir l'instauration de la loi du 17 juillet 1997 relative au concordat et de la loi du 8 août 1997 sur la faillite (Blondiau, 2017, pp.1-23).

L'entrée en vigueur des deux nouvelles lois de 1997 a permis de répondre à ces constatations malheureuses. D'une part la loi du 17 juillet 1997 sur le concordat a réglé le problème présent dans la loi de 1851 qui imposait au débiteur d'être dans un état de faillite virtuelle et de ne pas être à l'origine des circonstances économiques défavorables qui l'entourent. Ces conditions devaient être remplies pour pouvoir bénéficier du concordat judiciaire. Bien souvent, le débiteur était responsable des difficultés économiques rendant l'accès au concordat peu fréquent. D'autre part, la loi de 1851 avait comme faiblesse de ne se préoccuper que du paiement des créanciers sans s'inquiéter de la survie de la société (Cours de droit, n.d.). En outre, les deux nouvelles lois ont apporté d'autres changements majeurs à la loi de 1851, notamment avec l'introduction de l'excusabilité du failli⁹ (Absil, 2014, pp.1-50).

Entre en 1997 et 2016, plusieurs lois modificatrices ont été publiées afin d'ajuster la notion d'excusabilité à la réalité. En outre, la loi sur le concordat du 17 juillet 1997 a été abrogée par la loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises pour des motifs qui seront exposés à la section 4 de ce chapitre. Enfin, une plateforme appelée RegSol a été mise en place par la loi du 1er décembre 2016 (Blondiau, 2017, pp.1-23). Cette plateforme digitale de la faillite regroupe toutes les données authentiques relatives aux faillites prononcées en Belgique et assure une meilleure communication entre les acteurs de la procédure (van Hecke, 2017). Son utilisation a été démocratisée le 1er avril 2017 (Wauman, 2018).

Le 11 août 2017, afin de traiter de manière groupée les différentes notions liées à la continuité des entreprises, le législateur a mis en place une loi plus unificatrice. Elle abroge la loi sur les faillites du 8 août 1997 ainsi que la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009. Dans le même temps, cette dernière a été insérée dans le Livre XX du Code de droit économique (CDE) (Blondiau, 2017, pp.1-23). Cette loi prévoit entre autres:

- la création du concept de faillite « silencieuse ». Elle permet de préparer la vraie faillite avec discrétion en l'absence de toute publicité. Cependant, un arrêt de la Cour de Justice de l'Union

⁹ L'excusabilité est une seconde chance accordée au failli personne physique en lui permettant de repartir à zéro: les dettes à l'égard du failli sont éteintes à condition qu'il ait été reconnu comme « excusable » par le Tribunal du Commerce (Blondiau, 2017).

Européenne du 22 juin 2017 a supprimé ce concept étant donné qu'il pourrait porter préjudice aux travailleurs et à leurs droits (Mstoian & Peeters, 2017);

- la suppression de la notion d'excusabilité. Elle est remplacée par la notion de l'effacement qui offre une véritable seconde chance aux faillis. Auparavant, ces derniers devaient être « excusés », c'est-à-dire qu'ils devaient n'avoir commis aucune action frauduleuse. Cependant ceux qui avaient obtenu l'excusabilité demeuraient associés à un échec. Dorénavant, avec la notion d'effacement, le failli sera « ... libéré envers les créanciers du solde des dettes, sans préjudice des sûretés réelles données par le failli ou à un tiers » (art. XX.173, §1er de la loi du 11 août 2017 portant insertion du Livre XX « Insolvabilité des entreprises », dans le Code de droit économique). Cette nuance permet aux faillis d'être perçus comme plus expérimentés. Fort des leçons du passé, ils sont plus aptes à rencontrer le succès avec leur nouvelle entreprise. A noter que l'effacement ne s'applique qu'aux faillis personnes physiques comme c'était le cas avec l'excusabilité (van den Broele, 2018);

- l'ensemble des procédures d'insolvabilité n'est plus uniquement destiné aux commerçants/sociétés commerciales mais aussi à toute personne physique réalisant une activité professionnelle en tant qu'indépendant, à toute personne morale sauf celles de droit public, aux ASBL et à toutes les organisations de manière générale incluant celles qui ne possèdent pas de personnalité juridique (Remiche, 2018).

Section 3 - La loi relative à la dissolution et à la liquidation

Avant d'entamer cette section, voici un bref récapitulatif des informations sur la dissolution et sur la liquidation qui ont déjà été abordées plus tôt dans ce rapport. La dissolution se résume grossièrement au fait de mettre fin aux activités d'une entreprise. Elle peut être judiciaire, volontaire ou de plein droit. La conséquence de la dissolution est la mise en liquidation de l'entreprise (Minon & Franck, 2017). La liquidation est donc en quelque sorte la conséquence de la dissolution. Elle détermine la façon de rembourser les créanciers et la répartition du solde restant entre les associés.

1° la dissolution judiciaire:

Lorsqu'une entreprise n'est plus en activité ou qu'elle n'est plus en mesure de répondre à ses obligations légales, elle tombe dans le champ d'application de la loi du 13 avril 1995 relative à la dissolution judiciaire. Cette loi autorise le prononcé de la dissolution de la société par le Tribunal de Commerce (Absil, 2014). Il existe trois raisons qui incitent le Tribunal à agir de la sorte (Minon & Franck, 2017):

- pour juste motif: le Code des sociétés prévoit une liste de motifs valables. Le cas le plus fréquent est celui où les associés ne sont plus capables de s'entendre, ce qui paralyse la société et entrave son bon fonctionnement. La dissolution est le dernier recours pour résoudre ces conflits. Pour éviter d'en arriver là, à chaque fois que ce cas de figure se présente, une procédure d'exclusion ou de retrait a été créée. Plutôt que de prononcer la dissolution, le Tribunal de Commerce va forcer l'actionnaire qui est l'élément perturbateur à céder ses actions et à se retirer de l'entreprise dans le cadre d'une action en exclusion et il va forcer les associés à l'origine du conflit à racheter les actions de l'associé qui souhaite partir de la société dans le cadre d'une action en retrait (Demoulin, 2010) (Actualités du droit belge, 2014).

- pour un actif net qui a un montant inférieur au capital légal prescrit par la loi: dans une telle situation, « ... tout intéressé ou le ministère public peut demander au tribunal la dissolution de la société... » (art.11-15, de la loi du 17 mai 2017 modifiant diverses lois en vue de compléter la procédure de dissolution judiciaire des sociétés);

- pour une société inactive ou dormante: cela signifie qu'une entreprise a été prise en défaut de publication de ses comptes-annuels à la BNB pendant 3 années consécutives ; celle-ci peut se voir dissoute par le tribunal de commerce en vertu de la loi du 13 avril 1995. Récemment, la loi du 17 mai 2017 a été créée. En matière de sociétés inactives ou dormantes, elle se veut plus stricte vis-à-vis du non-respect des délais de publication (Minon & Franck, 2017). En effet, il ne faut plus attendre un défaut de publication de 3 mois mais un mois suffira pour que le motif soit juste (Vandeveld, 2017).

2° la dissolution volontaire:

Lorsque que les raisons le justifient, les associés peuvent décider de mettre fin à la société. Pour ce faire, ils doivent fixer une assemblée générale extraordinaire (AG) pendant laquelle la dissolution de la société sera discutée. Cette demande de dissolution doit obligatoirement être accompagnée d'un rapport justificatif réalisé par l'organe de gestion, d'un résumé de l'actif et du passif datant d'au maximum 3 mois et d'un rapport d'un commissaire-réviseur ou, en l'absence de celui-ci, d'un expert-comptable ou d'un réviseur d'entreprises (Minon & Franck, 2017).

3° la dissolution de plein droit:

Elle survient notamment lorsque la société à une durée de vie limitée fixée par ses statuts. Une fois cette durée finie, la société peut être dissoute de plein droit puis mise en liquidation (Minon & Franck, 2017).

La loi du 2 juin 2006 a apporté quelques changements dans le Code des Sociétés afin de rendre la procédure de liquidation plus efficace. En effet, Le passage de la théorie à la pratique ainsi que l'expérience ont soulevé quelques faiblesses dans les textes légaux précédemment en vigueur (Absil, 2014, p.55).

Section 4 - La loi sur la continuité des entreprises

La loi du 31 janvier 2009 sur la continuité des entreprises est considérée comme le point de départ d'une révolution sur la façon de traiter le sujet de l'entreprise en difficulté. Elle est apparue dans un contexte très particulier. Comme mentionné dans les sections précédentes, cette loi abroge l'ancienne loi du 17 juillet sur le concordat judiciaire (LCJ).

Ceci n'est pas étonnant étant donné le peu de succès qu'a connu le concordat judiciaire sous la LCJ de 1997. En 1998, année d'entrée en vigueur de la loi, seules 180 demandes de concordat ont été faites selon le chiffre établi dans un communiqué de presse du 31 décembre 2018 de la société Graydon. Pire encore, le nombre annuel de demandes n'a fait que de diminuer de 1998 à 2008, période pendant laquelle la loi du 17 juillet 1997 était en application. Ce constat est d'autant plus alarmant quand on sait que le nombre de faillites annuelles, lui, a en moyenne presque doublé au cours de la même période (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009). Autre statistique, seulement 78 entreprises se sont vu octroyer un sursis concordataire en 2008 (Zenner, 2013).

Le bilan est maigre compte tenu des objectifs de la LCJ de 1997. Cette LCJ avait pour but de raréfier les faillites en agissant de manière préventive. Pour réagir face aux faiblesses des anciennes lois et aux constatations peu convaincantes, une refonte du droit de l'entreprise en difficulté a eu lieu. A travers la loi du 31 janvier 2009, le législateur a voulu renforcer l'importance de la prévention. Détecter les défaillances et adoucir les procédures étaient les mots d'ordre de cette loi (Absil, 2014). L'objectif est devenu de parvenir à préserver autant que possible la continuité des entreprises. En effet, lorsqu'une entreprise entre dans le cadre de la LCE de 2009, tous les moyens sont mis en œuvre pour assurer sa survie. En outre, cette LCE est une véritable révolution tant elle protège les débiteurs de leurs créanciers. Cela n'était pas le cas avec le droit de la faillite et du concordat de 1997.

La nouvelle loi prévoit plusieurs échappatoires lorsqu'une entreprise est caractérisée par des conditions économiques défavorables qui la propulsent en situation de discontinuité. Ces échappatoires ont pour objectifs de protéger le débiteur en incitant les créanciers à soutenir le projet de réorganisation si l'entreprise a encore une chance de poursuivre ses activités à l'avenir (Graydon Belgium, n.d.). Dans la mesure du possible, les créanciers ont intérêt à se montrer en faveur d'une réorganisation. En effet, si le projet de redressement n'est

pas validé, la société se retrouvera en faillite, situation dans laquelle les créanciers perdront de l'argent. Ces différentes voies sont reprises ci-dessous. La première est en dehors du champ judiciaire à l'inverse des trois autres.

1° l'accord amiable

Avec l'accord amiable, les procédures à appliquer ne sont pas d'ordre judiciaire. Au regard de la loi, « Le débiteur peut proposer à tous ses créanciers ou à deux ou plusieurs d'entre eux un accord amiable en vue de l'assainissement de sa situation financière ou de la réorganisation de son entreprise » (art. 15, §1er, de la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009). C'est l'opportunité pour le débiteur de réussir, avec des propositions de redressement, à conclure un arrangement avec ses créanciers. La portée de cet accord est déterminé de façon libre par les parties et ne peut pas être imposé aux tiers. De cette façon, les tiers n'ont pas accès au contenu qui se retrouve dans cet accord sauf autorisation du débiteur lui-même. Le fait de pouvoir taire l'accord permet de favoriser le sauvetage de l'entreprise (Absil, 2014).

A défaut d'accord amiable, il y a lieu de recourir à une procédure de réorganisation judiciaire (PRJ). Trois options de PRJ s'offrent au débiteur pour autant qu'il réponde à des conditions cumulatives ; il doit déposer une requête au greffe du tribunal et il faut qu'il existe un risque de discontinuité pour l'entreprise. (Absil, 2014).

L'avantage de telles procédures est que le débiteur se voit octroyer un sursis pendant lequel la faillite n'est pas prononcée. Ce sursis vaut tant que le tribunal n'a pas donné son verdict sur la requête préalablement déposée (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009).

2° l'accord à amiable sous surveillance judiciaire

Cette seconde voix est quant à elle dans le champ d'application du redressement judiciaire. Elle fait partie des procédures de réorganisation judiciaire (PRJ). Elle est régie par l'article 43 de la loi du 31 janvier 2009. Elle nous indique qu'un débiteur est autorisé à trouver un accord à l'amiable, un terrain d'entente avec ses créanciers. Si un tel accord peut être trouvé, « le débiteur poursuit cet objectif sous la surveillance du juge délégué et, le cas échéant, avec l'aide du mandataire de justice désigné par application de l'article 27 » (art. 43,

de la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009). A contrario de l'accord à l'amiable présenté au point précédent, l'accord ici présent requiert une surveillance judiciaire (Absil, 2014).

3° l'accord collectif

Il fait lui aussi partie de la catégorie des procédures de réorganisation judiciaire. Cette procédure judiciaire remplace le concordat judiciaire établi par la loi du 17 juillet 1997 qui est désormais abrogée (Absil, 2014). L'accord collectif, c'est en quelque sorte, une entente que le débiteur va essayer de trouver avec ses créanciers sur la façon dont la réorganisation va se dérouler. Pour se faire, il soumet un plan de réorganisation aux créanciers. Si le plan est validé par les créanciers selon les conditions de majorité prévues par la loi, il est déposé au greffe du tribunal pour demander à celui-ci d'homologuer ce plan (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009). Généralement, le greffe accepte la demande d'homologation. En effet, « L'homologation ne peut être refusée qu'en cas d'inobservation des formalités requises par la présente loi ou pour violation de l'ordre public » (art. 55, §2, de la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009) (Absil, 2014).

4° la réorganisation judiciaire par transfert d'entreprise sous autorité de justice

Comme son nom l'indique, elle est également une PRJ. Précédemment, le dernier recours qui s'offrait aux débiteurs était le prononcé de la faillite de l'entreprise. Avec la loi du 31 janvier 2009, une alternative est désormais envisageable. Cette option est la réorganisation judiciaire par transfert d'entreprise sous autorité de justice (Absil, 2014). La loi stipule que « Le transfert sous autorité de justice de tout ou partie de l'entreprise ou de ses activités peut être ordonné par le tribunal en vue d'assurer leur maintien lorsque le débiteur y consent dans sa requête en réorganisation judiciaire ou ultérieurement au cours de la procédure. » (art.59, §1er, de la loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009). Cette procédure permet d'éviter le formalisme associé à une faillite. Elle reste cependant la PRJ la plus extrême et la plus stricte tant pour les créanciers que pour le débiteur (Windey & Moens, n.d.). En résumé, son objectif est de sauver tout ce qui peut encore l'être. Le transfert peut être « volontaire » lorsque le débiteur donne expressément son accord ou « forcé » lorsqu'il émane de la demande d'une ou plusieurs parties (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009). Cette demande de transfert forcé peut venir « ...du procureur du Roi, d'un créancier ou de toute personne ayant

un intérêt à acquérir tout ou partie de l'entreprise... » (art.59, §2, de la loi sur la continuité des entreprises du 31/01/2009).

Outre l'instauration de ces quatre options offertes aux débiteurs, la LCE de 2009 modifie légèrement la législation en matière de collecte de données et en matière d'enquêtes commerciales. Autre changement à noter, toujours dans une même logique de rendre la législation plus souple, c'est la possibilité pour le débiteur de demander au tribunal l'appui d'un médiateur d'entreprise (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009). A noter que cette possibilité ne peut émaner exclusivement que d'une requête du débiteur. Il est le seul à pouvoir décider d'opter pour le recours à ces médiateurs d'entreprises (Zenner, Alter & Lebeau, 2010, pp. 92-102) Cette idée émane des praticiens qui se sont rendu compte qu'il serait opportun dans certaines situations de désigner un expert indépendant, le médiateur d'entreprise. Il est capable de rendre moins complexe le processus de réorganisation étant donné qu'il porte un regard extérieur à l'affaire. Il permet de proposer aux clients des solutions et de négocier avec les créanciers de ces derniers pour, par exemple, trouver un accord en dehors ou non des procédures judiciaires (Lebeau, 2017).

D'un point de vue fiscal, la LCE de 2009 a aussi eu un impact pour les PRJ. Les aspects fiscaux ci-dessous ne sont pas applicables aux accords amiables qui ne sont pas surveillés par une autorité de justice. Sous le régime de la loi modificatrice du 7 avril 2005, apportant des modifications diverses aux précédentes législations, un débiteur engagé dans une procédure de concordat judiciaire pouvait déjà bénéficier de deux droits préférentiels d'un point de vue fiscal. Premièrement, il se voyait octroyer le droit de récupérer de manière anticipative la TVA qu'il avait payé. Deuxièmement, il se voyait accorder une exonération d'impôt sur les réductions de valeur liées à ses créances. La LCE de 2009 a voulu ajouter un troisième droit afin de pousser les débiteurs à avoir recours aux PRJ. Ce droit permet une déduction fiscale du produit réalisé à la suite d'un abatement de créance. Un abatement de créance est en quelque sorte une faveur accordée au débiteur. Il peut prendre différentes formes. C'est le cas par exemple, lorsqu'il y a un abandon de tout ou partie d'une créance. Cet abatement se traduit par un produit qui peut être taxé. Grâce à la LCE de 2009, le débiteur peut échapper, sous certaines conditions, à cette imposition (Mulliez, de Marez & de Leenheer, 2009).

Après quelques années, les impacts de la LCE de 2009 ont pu être traduits en chiffres. Au regard de ces statistiques parfois peu convaincantes, certaines personnes ont fait part de leur insatisfaction face aux résultats obtenus. Selon eux, la loi n'a pas atteint ses objectifs prioritaires. Les promesses tenues par la loi étaient notamment de sauver l'activité économique des entreprises en difficulté et de réduire le nombre de faillites. Pourtant, cette loi a souvent été décrite comme étant inefficace et inéquitable. Selon la société Graydon, 70% des 4000 entreprises qui ont entamé une procédure de réorganisation ont toute même fini par être déclarées en faillite endéans les deux ans. De plus, les années 2009 et suivantes détiennent le record du nombre de faillites en Belgique. Ces constatations sont à l'origine du caractère inefficace de la loi dans sa capacité à réduire le nombre de faillites en Belgique (Della Faille, 2013, pp. 217-218).

Ensuite, la loi de 2009 voulait assurer une meilleure protection des débiteurs. Pour les accusateurs, la loi a dans certains cas protégé à outrance les débiteurs au détriment des créanciers. Cette protection a parfois même faussé le mécanisme concurrentiel qui fait partie intégrante de notre système économique. Enfin, un paradoxe existe au sein même de la loi. Celle-ci veut sauver les entreprises qui ont de réelles chances de redressement. Elle veut également rendre l'accès à la procédure plus facile aux entreprises avec des perspectives de redressements inexistantes (Della Faille, 2013, pp. 217-218).

A l'inverse des accusateurs, certaines personnes s'entendent pour dire que la loi a tout de même apporté une plus-value en matière de continuité des entreprises. Selon eux, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Avec la loi du 17 juillet 1997, seules 180 entreprises ont eu recours au concordat judiciaire qui se voulait être une procédure préventive au cours de l'année 1998. Quinze années plus tard, grâce à la loi du 31 janvier 2009, plus de 1500 entreprises ont pu bénéficier de procédures préventives au cours de l'année 2012 (Zenner, 2013).

Le législateur opte pour une révision de la loi plutôt que pour une réécriture. Le 1er août 2013 est entrée en vigueur la loi modificatrice du 27 mai 2013 qui est venue apporter diverses améliorations à LCE de 2009. L'idée qui se cache derrière la loi est de gommer les imperfections de la loi de 2009 tout en gardant les lignes fortes de celle-ci (Della Faille, 2013, pp. 217-218). Par imperfections, on sous-entend les nombreux cas d'abus de droit qui sont apparus avec la loi de 2009 (Zenner & Dal, 2012). A noter que cette nouvelle LCE de 2013

prévoit d'élargir le champ d'application de l'expert-comptable/conseil fiscal externe et du comptable/fiscaliste agréé comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Les modifications principales de la nouvelle loi sont (Della Faille, 2013, pp. 218-224):

1° une amélioration du système de détection et de prévention pour agir plus rapidement et plus efficacement. La résultante serait une diminution du nombre de faillites;

2° La communication des défauts de paiements est plus rapide: les débiteurs qui ne paient pas leur dû à l'ONSS ou à l'Administration des finances se retrouvent en défaut de paiement. Les deux institutions doivent inscrire les retardataires sur une liste. Avec la LCE de 2009, le débiteur devait être en défaut de paiement depuis deux trimestres avant d'en avertir le tribunal. Les procédures étaient donc ralenties. Depuis 2013, un défaut de paiement d'un seul trimestre suffit pour être communiqué au tribunal. L'objectif est de ne pas faire trainer les citations en faillite afin de ne pas porter préjudice aux créanciers et aux concurrents du débiteur;

3° Une procédure d'alerte a été ajoutée. Elle trouve son inspiration dans l'article 138 du Code des sociétés. Elle a cependant un caractère plus contraignant. La sonnette d'alarme est tirée par les professionnels du chiffre qui remarquent des signes menaçant la continuité d'une entreprise et qui en informe les dirigeants. Cette mission qui incombe notamment aux experts-comptables/conseils fiscaux externes sera discutée lors du chapitre suivant;

4° Les juges-enquêteurs, dans leur quête de collecte des données, voient leur pouvoir élargi. Pour connaître les circonstances dans lesquelles évolue un débiteur, ils peuvent désormais questionner les professionnels du chiffre sur les recommandations et les mesures qui ont été réalisées;

5° La durée des enquêtes commerciales pour détecter les entreprises en difficulté est raccourcie. Le juge-enquêteur n'a plus que quatre mois pour effectuer sa mission de collecte de données. Cela permet à la chambre d'enquête commerciale de conclure plus rapidement son enquête et dès lors, au tribunal de statuer plus rapidement.

En outre, la loi revient sur la notion d'abattement de créance établie par la loi du 31 janvier 2009. Cette faveur s'est révélée être la source d'un avantage concurrentiel pour les entreprises qui en bénéficient. Certains ont trouvé opportun d'abuser de cette faveur. La LCE

de 2013 a donc revu la façon de détecter ces pratiques abusives ainsi que les sanctions qu'elles entraînent (Della Faille, 2013).

Enfin, l'accès au sursis octroyé dans le cadre d'une PRJ a été restreint. Le but est de répondre au paradoxe soulevé par la loi du 31 janvier 2009 qui avait facilité l'accès au sursis. Dans le même temps, cette loi insistait sur le fait que de réelles chances de redressement devaient exister pour pouvoir profiter d'une PRJ. L'accès étant plus aisé, des entreprises avec des chances inexistantes de redressement ont quand même pu bénéficier d'un sursis. Avec la LCE de 2013, ce paradoxe n'est plus. En effet, les conditions d'accès sont désormais plus rigides (Graydon Belgium, 2014).

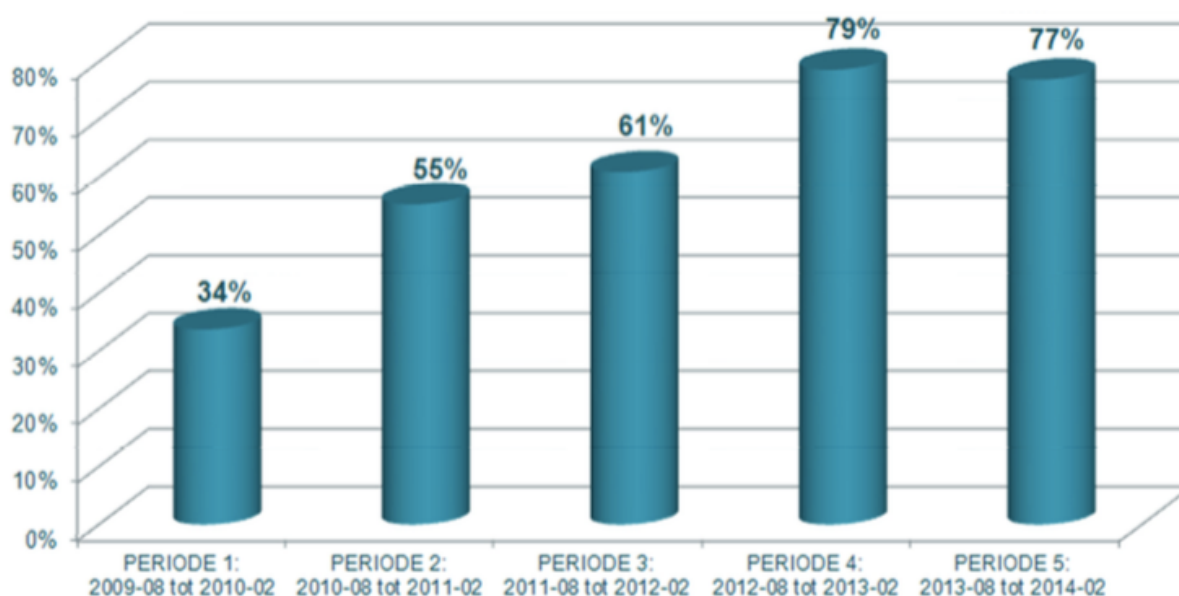
De manière plus générale, la nouvelle loi est venue répondre à de nombreuses lacunes au sein même des textes légaux de la loi de 2009 qui ont eu pour conséquence de voir apparaître de nombreuses situations où un abus de droit était commis. C'était notamment le cas avec des demandes abusives de période de sursis successives qui permettaient au débiteur de prolonger le temps pour se réorganiser ou lorsque la possibilité de traitement différencié de ses créanciers étaient utilisée de manière exagérée par le débiteur de telle sorte qu'il favorisait subjectivement le créancier de son choix. (Zenner, Dal, 2012). Ce « laxisme » a été mis de côté avec la nouvelle loi de 2013.

Tout comme ses ancêtres, la loi du 27 mai 2013 a elle aussi ses faiblesses. Lorsque les clients d'une entreprise font face à des circonstances économiques défavorables et qu'ils se retrouvent à devoir faire appel à la LCE, il est pas rare de voir cette entreprise se retrouver elle aussi dans la difficulté. Par effet boule de neige, la mauvaise posture d'une clientèle impacte les entreprises dont elle est débitrice. Ce problème n'était pas nouveau au moment de réformer la LCE de 2009. Pourtant, la loi ne propose pas de mesures pour éviter de telles situations (Graydon Belgium, 2014).

Une autre déception est que la réforme de la LCE avait comme objectif d'assurer plus de transparence vis-à-vis des créanciers. Le but était d'augmenter le degré d'information des créanciers. Pour se faire, la loi du 27 mai 2013 attend des entreprises qu'elles publient les objectifs attendus de la procédure de réorganisation. Cette idée s'inscrit dans la continuité de la loi du 31 janvier 2009 qui avait déjà fait un premier pas en matière de publication des buts

au Moniteur Belge (Graydon Belgium, 2014). Malheureusement, les chiffres recensés par Graydon en 2014 sont décevants comme le démontre le graphique suivant (Figure-1):

Figure-1: Pourcentage de sursis accompagnés d'une publication de l'objectif prioritaire¹⁰



Graydon Belgium, 2014

Le graphique nous montre le pourcentage de sursis où l'obligation de publication a été respectée sur une durée allant du 08-2009 au 02-2014 répartie en cinq périodes. On remarque que la LCE de 2009 a porté ses fruits. Lors de la période allant du mois d'août 2009 au mois de février 2010, seulement 34% des situations de sursis étaient accompagnées d'une publication adéquate contre 55% pour la période suivante. Cependant, ce constat ne s'applique pas à la LCE de 2013 malgré le fait qu'il fasse partie d'un de ses objectifs premiers. En effet, le pourcentage évolue à peine. Il évolue même dans le mauvais sens étant donné que le pourcentage atteint avant la réforme était de 79% (période 4) contre 77% après la réforme (période 5).

Malgré les grandes refontes des lois en 2009 et la modification de 2013, l'utilisation de la LCE se fait de manière trop tardive. Et pourtant, un large panel d'outils existe et est mis à la

¹⁰ Graydon Belgium. (2014). *Réforme de la loi sur la continuité des entreprises - premiers fruits*. En ligne https://graydon.be/sites/graydon/files/uploads/BE_20140404%2520Studie%2520WCO%2520FR.pdf

disposition des entreprises et des experts indépendants pour agir autant que possible préventivement. Face à ce constat, Graydon, accompagné de deux partenaires, a imaginé un projet permettant de réagir encore plus tôt, dès les premiers signes de faiblesse d'une entreprise. Ensemble, ils ont développé de nouveaux outils de détections plus efficaces. Une analyse plus détaillée du projet sera proposée au cours du chapitre suivant.

Le bilan de la réforme de 2013 est mitigé. Certains objectifs ont été remplis de manière convaincante. Cependant, il reste encore trop de problèmes que la loi du 27 mai 2013 n'est pas en mesure de résoudre. Toujours dans une optique progressiste, le législateur a établi la loi du 11 août 2017 relative à l'insolvabilité des entreprises. Elle vient unifier le domaine de l'insolvabilité. Elle reprend la loi relative à la continuité des entreprises du 31 janvier 2009 modifiée par la loi du 17 mai 2013 ainsi que la loi du 8 août 1997 en y apportant les modifications nécessaires. Dans le même temps, elle intègre le Code de droit économique sous le Livre XX toujours dans une optique de former une source légale unitaire (Remiche, 2018).

Elle est entrée en vigueur le 1er mai 2018. Il aura fallu près d'un an pour voir cette loi entrer en vigueur. Ce délai d'attente particulièrement long est explicable. La législation belge en matière d'entreprise est en pleine révolution. La loi du 11 août 2017 a dû s'accorder avec les nouveaux textes légaux qui émergeaient dans le même temps. En effet, elle entretient un lien avec la loi du 15 avril 2018 qui réforme le droit des entreprises et avec les arrêtés royaux du 26 avril 2018 (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2019). Elle doit aussi être capable de s'inscrire dans l'importante réforme du Code des sociétés et des associations de 2019 (Fédération des entreprises de Belgique, 2019).

Cette loi entrée en vigueur le 1er mai 2018 tombe à point nommé. Les statistiques récoltées par la société Graydon pour l'année 2018 révèlent que 10.714 faillites ont été prononcées en Belgique causant la perte de près de 19.000 emplois. Même si le nombre de faillites en 2018 a diminué de 1,08% par rapport à 2017, la nouvelle loi sur l'insolvabilité des entreprises a encore un rôle important à jouer pour sauvegarder la vie économique des entreprises belges (Graydon Belgium, 2019a). De plus, elle se doit de réformer les procédures de réorganisations judiciaires encore trop rarement utilisées. Malgré le succès des PRJ avec la loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009, selon les chiffres de la société

Graydon, on assiste depuis 2012 à une baisse de plus de 50% du nombre de sursis octroyés dans le cadre d'une PRJ (Lauwers, 2018).

Les changements apportés par cette nouvelle loi du 11 août 2017 sont nombreux. Tout d'abord, la portée de cette loi évolue. Elle ne touche plus uniquement les commerçants qui étaient les seuls à pouvoir être en faillite mais également les entreprises au sens large du terme. Cette notion d'entreprise a été récemment redéfinie et elle se veut plus globale. Elle inclut dorénavant « ...les personnes physiques qui exercent une activité professionnelle indépendante, toute personne morale et toute autre organisation non dotée de la personnalité juridique... » (art. X.1, §1, 1° du Code de droit économique).

En matière de faillite, l'excusabilité est remplacée par l'effacement. Ce point ne sera pas détaillé dans cette section étant donné qu'il a déjà été abordé auparavant dans la section n°2. Pour rappel, avec l'excusabilité, le débiteur malheureux et de bonne foi était « excusable », c'est-à-dire que les créanciers ne pouvaient plus réclamer au débiteur failli le solde restant dû une fois que celui était couvert par l'excusabilité. Avec la loi d'août 2017, l'effacement remplace l'excusabilité qui avait un caractère humiliant, en offrant une réelle seconde chance aux faillis. Désormais, ils ne sont plus associés à leur échec mais ils sont plutôt considérés comme des personnes expérimentées ayant tiré les leçons de leur échec passé (van den Broele, 2018).

Pour rappel, une plateforme électronique a également été créée par une loi de décembre 2016 et démocratisée en avril 2017. Les déclarations de faillites se font via ce registre central de la solvabilité. A titre de complément d'information, les demandes de procédures de réorganisation judiciaire se font elles aussi via le registre (Wauman, 2018).

En ce qui concerne les PRJ, la loi de 2017 stipule qu'elles ont pour objectif « ... de préserver, sous le contrôle du juge, la continuité de tout ou partie des actifs ou des activités de l'entreprise. Elle permet d'accorder un sursis au débiteur en vue: soit de permettre la conclusion d'un accord amiable, conformément à l'article XX.65; soit d'obtenir l'accord des créanciers sur un plan de réorganisation, conformément aux articles XX.67 à XX.83; soit de permettre le transfert sous autorité de justice, à un ou plusieurs tiers, de tout ou partie des actifs ou des activités, conformément aux articles XX.84 à XX.96. La demande peut poursuivre un objectif propre pour chaque activité ou partie d'activité... » (art.XX.39, de la loi

du 11 août 2017 portant insertion du Livre XX « Insolvabilité des entreprises », dans le Code de droit économique du 11 août 2017).

La loi sur l'insolvabilité des entreprises offre donc toujours aux entreprises en difficulté, la possibilité d'opter pour les mêmes choix de PRJ qu'auparavant. Cependant, elle apporte entre autre chose les modifications suivantes (Mstoian & Peeters, 2018):

1° l'état du bilan qui doit être joint à la demande de PRJ doit être fait avec l'aide d'un expert-comptable/comptable agréé externe ou d'un réviseur d'entreprises. La supervision de ces derniers ne suffit plus. La tâche du professionnel externe se meut en véritable mission qu'il doit réaliser avec l'indépendance qui le caractérise;

2° L'impact de l'effet suspensif lors du dépôt d'une demande de PRJ est diminué. Dans certaines situations, le dépôt d'une requête pouvait entraîner la suspension de certaines actions telles que la vente d'un bien du débiteur par exemple. Pour éviter les abus, les conditions de suspensions ont été revues;

3° En ce qui concerne l'accord amiable judiciaire la procédure reste la même. Le tribunal conserve son droit de rompre l'entente établie pour seul motif de non-respect des principes de l'Etat de droit;

4° Le montant minimum qui est dû aux créanciers devait représenter au moins 15% du montant de la créance principale. Dorénavant, le pourcentage est revu à la hausse et est de 20%;

Après avoir pris connaissance du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe de façon générale (chapitre 1) et des aspects légaux sur la continuité des entreprises (chapitre 2), il est temps de se concentrer sur le lien qui unit le métier avec la notion de continuité (chapitre 3). En effet, le domaine de l'insolvabilité des entreprises fait partie intégrante du métier. Les professionnels sont habilités à effectuer de nombreuses tâches. Pour y parvenir, des outils « légaux » et des outils provenant d'organisations officielles sont mis à leur disposition.

Chapitre 3 - Le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en matière de continuité

Section 1 - Rôles en matière de continuité des entreprises

Avant toute chose, voici deux remarques préliminaires qui permettent de voir dans quel contexte les professionnels du chiffre externes évoluent et exécutent leurs tâches. Premièrement, il est important d'insister sur l'indépendance des professionnels externes. Ceux-ci exécutent leurs tâches de manière totalement objective et désintéressée (art.37, Loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal du 17 mars 2019). Deuxièmement, ils réalisent des tâches en matière de continuité des entreprises en vertu du droit relatif aux entreprises en difficultés. Cependant, ils ne sont pas dispensés des droits et obligations repris dans les lois régissant la continuité des entreprises malgré le lien étroit qu'ils entretiennent avec elles. Par le passé, les professionnels du chiffre externes avaient été écartés du champ d'application de la LCE de 2013 en vertu de l'arrêt du 12 mars 2015 rendu par la Cour Constitutionnelle. Celui-ci indiquait que les professionnels externes n'étaient pas soumis à loi car elle s'adressait aux activités de nature commerciale. Or, les actes qu'ils posaient n'étaient pas de cette nature étant donné leur caractère objectif et désintéressé (Claes, 2015). Cet arrêt n'est plus d'application étant donné la nouvelle définition de la notion d'entreprise reprise dans l'actuelle loi du 11 août 2017 sur l'insolvabilité des entreprises. Dorénavant, les professionnels du chiffre externes peuvent connaître la faillite et avoir recours aux PRJ (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2019).

En matière de continuité des entreprises, les premiers vrais rôles attribués aux experts-comptables/conseils fiscaux externes ont vu le jour avec l'entrée en vigueur des cadres légaux sur le concordat judiciaire et la faillite en 1998. Avant la loi du 8 août 1997 sur la faillite entrée en vigueur en 1998, le champ d'application du métier d'expert-comptable externe est assez limité. Ceci n'est pas étonnant quand on sait que le métier et le titre d'expert-comptable externe n'ont été reconnus légalement qu'en 1985, le 21 février, avec la loi sur la réforme du révisorat d'entreprises. Depuis l'introduction de la loi 1997, les professionnels externes peuvent remplir le rôle d'administrateur provisoire de l'entreprise lors d'une procédure de faillite (art. 8, Loi sur les faillites du 8 août 1997).

Dans le cadre d'une procédure de liquidation, de par leur qualité de liquidateur de l'entreprise, ils sont habilités à « ...intenter et soutenir toutes actions judiciaires relatives à la société en liquidation, recevoir tous les paiements, donner mainlevée avec ou sans quittance, réaliser toutes les valeurs mobilières, endosser tout effet de commerce, transiger ou compromettre sur toute constatation et aliéner les immeubles s'il le juge nécessaire pour le paiement des dettes de la société. » (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2013).

Le 4 septembre 2002, la loi apportant des modifications au Code des sociétés, au Code judiciaire ainsi qu'à la loi sur les faillites de 1997 est établie. Elle étend le champ d'application de la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externe. Pour faire état du nouveau rôle qui leur incombe, un rapport (Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, 2003, pp. 18-34) reprend les grandes lignes d'un après-midi d'étude organisé par l'IEC. Lorsqu'une société entre en procédure de faillite, le curateur en charge de cette faillite doit arrêter les livres et les écritures comptables de l'entreprise.

Dans certains cas, le failli qui représente la société n'a pas établi et déposé le bilan comme la loi le demande. Pour élaborer ce bilan de façon à respecter les obligations comptables légales, la loi stipule que « pour autant que l'actif soit suffisant pour couvrir les frais, les curateurs peuvent s'adjoindre le concours d'un expert-comptable ... » (art. 19, Loi du 4 septembre 2002 modifiant la loi sur les faillites du 8 août 1997). Cette nouvelle mission semble intéressante pour assurer le bon déroulement de la procédure de faillite.

Cependant, le constat en 2002 est que bien souvent, les entreprises en faillite n'ont pas un actif suffisamment élevé pour assurer les frais des experts-comptables venus en aide aux curateurs. Lorsque l'actif est insuffisant, le curateur peut tout de même se faire aider par un expert-comptable à condition que le curateur obtienne du Tribunal que les administrateurs et les gérants assument solidairement les frais d'élaboration du bien. Pour se faire, il faut prouver que ceux-ci n'ont pas rempli l'obligation de dépôt au moment de faire aveu de faillite. Cette mission revient exclusivement aux experts-comptables. En effet, la loi n'inclut pas les autres professionnels tels que les réviseurs d'entreprises dans la réalisation de cette tâche.

Quand le bilan a bien été déposé par l'entreprise, le curateur a tout même un rôle de vérification et si nécessaire de rectification de ce bilan. Le curateur peut également se faire

aider par un expert-comptable. Ces missions sont tellement compliquées pour les curateurs, qu'il n'a pas été rare de voir les experts-comptables nommés, de manière officielle, curateur adjoint lors d'une procédure de faillite (Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, 2003, pp. 18-34).

Dans son rapport, G. Delvaux (2004, pp. 21-44) décrit le rôle grandissant des experts-comptables et conseils fiscaux en matière de prévention. Peu à peu, la législation met l'accent sur l'importance de prévenir les difficultés des entreprises. A cette époque, les méthodes de détection des risques de discontinuité et les outils disponibles n'étaient pas encore développés comme à l'heure actuelle. Pourtant, les dirigeants avaient la lourde responsabilité de tout faire pour permettre à l'entreprise de perdurer sous peine de sanctions lourdes de conséquences. Dès les premiers signes de faiblesse, les dirigeants devaient tout mettre en œuvre pour remettre l'entreprise dans le droit chemin. Le rôle de l'expert-comptable externe était de fournir une assistance aux dirigeants. Il devait étudier toutes les situations possibles et déterminer si l'entreprise était réellement capable de se redresser. Il informait ensuite les dirigeants des résultats obtenus. Quand ces résultats n'atteignaient pas un niveau suffisant, le Code des sociétés prévoyait que « Les commissaires qui constatent, au cours de leurs contrôles, des faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise, en informent l'organe de gestion par écrit et de manière circonstanciée ». Dans ce cas, l'organe de gestion devait délibérer sur les mesures qui devaient être prises pour assurer la continuité de l'entreprise pendant un délai raisonnable. » (art. 138, §1,§2, Code des sociétés).

En d'autres termes, le Code des sociétés a instauré une sonnette d'alarme qui doit être tirée par le commissaire lorsqu'il décèle des signes de discontinuité. Une fois l'organe de gestion informé, ce dernier dispose d'un délai d'un mois pour proposer des solutions de redressement. Si cela n'est pas fait, le commissaire a la possibilité d'en avvertir le Tribunal de Commerce.

A l'époque, les experts-comptables n'avaient pas l'obligation d'informer les dirigeants lorsque les résultats obtenus étaient mauvais à l'inverse des commissaires qui en avaient le devoir légal. En effet, ils n'étaient pas visés de façon explicite par l'article 138 du Code. On verra dans la suite de ce chapitre que cette obligation de procédure d'alerte s'étend aujourd'hui aux professionnels du chiffre.

Au début des années 2000, dans sa mission de gestion de la continuité d'une entreprise, l'intervention de l'expert-comptable externe se faisait en plusieurs étapes. Premièrement, il devait effectuer la tenue de la comptabilité de l'entreprise, s'assurer de son exactitude et effectuer les rectifications nécessaires. Deuxièmement, il était chargé d'établir des résultats sur la continuité de l'entreprise, les risques de discontinuité et d'en informer ses clients. Troisièmement, il devait établir les possibilités d'avenir de la société et proposer des pistes de solution lorsque celle-ci était confrontée à des difficultés. Enfin, il avait pour mission de conseiller les dirigeants sur la procédure à choisir. Que le choix se dirige vers une restructuration, une liquidation, un concordat judiciaire ou en dernier recours une faillite, l'expert externe a pour tâche de rendre les règles d'évaluation adéquates et de confectionner un bilan récent et correct (Delvaux, 2004, pp. 21-44).

Avec l'entrée en vigueur des lois du 31 janvier 2009 et du 17 mai 2013, l'importance du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en matière de continuité va se renforcer. Cependant, des lacunes persistaient encore. C'est le cas notamment de la relation entre le client et l'expert-comptable. La communication semblait encore trop limitée. En effet, selon une enquête du bureau Graydon Belgium, 30% des gérants d'entreprises qui redoutaient la faillite se plaignaient d'un manque d'information de qualité de leur expert-comptable (Ordre des Experts-Comptables et des Comptables brevetés de Belgique, 2011).

La loi de 2009 et les modifications apportées par celle de 2013 sont arrivées à un moment opportun compte tenu de l'insatisfaction de certains. Elles ont insisté davantage sur l'importance des notions de prévention et de détection. L'article 138 du Code des sociétés et la procédure d'alerte qu'il instaure (voir supra) sert de modèle pour l'article 10 de la loi sur la continuité des entreprises. Cette dernière prévoit, pour tous les professionnels du chiffre, le rôle d'information du commissaire envers l'organe de gestion prévu par l'article 138 du Code (Della Faille, 2013). En effet, « L'expert-comptable externe, le conseil fiscal externe, le comptable agréé externe, le comptable-fiscaliste agréé externe et le réviseur d'entreprises qui constatent dans l'exercice de leur mission des faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise du débiteur, en informent de manière circonstanciée ce dernier, le cas échéant au travers de son organe de gestion. Si dans un délai d'un mois à dater de l'information faite au débiteur, ce dernier ne prend pas les mesures nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise pendant une période minimale de douze mois, l'expert-comptable externe, le conseil fiscal externe ou le réviseur d'entreprises peuvent en informer

par écrit le président du tribunal de commerce... » (art. 10, Loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009 telle qu'elle a été modifiée par la loi du 27 mai 2013).

Tout comme le commissaire, l'expert-comptable externe a l'obligation légale d'informer l'organe de gestion et il a la possibilité d'avertir le Tribunal. Le fait que l'expert-comptable externe ne doive pas obligatoirement avertir le Tribunal a été reproché par certaines personnes. Les Instituts représentant la profession ont mis en avant comme argument le fait que ses membres, en qualité d'expert, ont les compétences requises pour juger s'il est nécessaire ou non d'informer le Tribunal (Della Faille, 2013). Comme évoqué par cet article 10, ce rôle d'information prend effet à partir du moment où l'expert-comptable externe découvre des faits importants menaçant la survie de l'entreprise, également appelés les clignotants. Par faits importants, la loi sous-entend (Bekaert, 2015, pp. 1-4):

1° des faits à caractère financier: une rentabilité décroissante, un manque de capitalisation, des moyens de financement insuffisants, le non-respect des échéances d'emprunts...

2° des faits à caractère opérationnel: une modification importante de la composition de l'organe de gestion, une perte d'employés notables de la société sans que leurs successeurs ne soient prévenus, la perte d'un contrat important...

3° des faits divers: des risques en matière de fiscalité et/ou d'environnement, le non-respect des statuts repris dans l'acte de constitution...

En vertu de cette même loi du 31 janvier 2009 et de sa modification en 2013, les dispositions prévues par l'article 12 stipulent que le juge peut collecter « ...auprès de l'expert-comptable externe, du conseil fiscal externe, du comptable agréé externe, du comptable-fiscaliste agréé externe et du réviseur d'entreprises du débiteur, des informations concernant les recommandations qu'ils ont faites au débiteur et, le cas échéant, les mesures qui ont été prises afin d'assurer la continuité de l'entreprise... » (art. 12, §1er, al.4 de la loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009, telle qu'elle a été modifiée par la loi du 27 mai 2013). Lorsque qu'un juge enquête pour déceler les difficultés potentielles d'une entreprise, il doit collecter un maximum de données pertinentes qu'il remettra à la chambre des enquêtes commerciales. L'expert-comptable externe a pour mission d'informer ce juge-enquêteur sur les conseils qu'il a fournis à l'entreprise lorsque celle-ci a vu sa survie menacée. C'est mission reste cependant

facultative. Le professionnel du chiffre externe n'est pas légalement tenu de délivrer ces informations au juge-enquêteur (Bekaert, 2015, pp. 1-4).

Avec la loi de 2009 et les changements apportés le 27 mai 2013, ce n'est pas seulement dans la phase préventive que l'expert-comptable/conseil fiscal externe est habilité à opérer. En effet, des autres missions sont confiées à l'expert-comptable/fiscaliste externe dans la phase de redressement aussi appelée phase de remédiation (Maes, 2015, pp. 12-17). En effet, lorsqu'un débiteur décide d'avoir recours à une procédure de réorganisation judiciaire, il doit fournir un dossier contenant certaines pièces « justificatives » au Tribunal de Commerce. Une des pièces à délivrer est « une situation comptable qui reflète l'actif, le passif et le compte de résultats ne datant pas de plus de trois mois, établis sous la supervision d'un réviseur d'entreprises, d'un expert-comptable externe, d'un comptable agréé externe ou d'un comptable-fiscaliste agréé externe » (art. 17, §2, al. 5, de la loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009, telle qu'elle a été modifiée par la loi du 27 mai 2013). En tant que superviseur, celui-ci doit s'assurer que la situation comptable a été effectuée de façon soignée tout en respectant les règles d'établissement prévues par la législation comptable. Une autre pièce du dossier est la préparation d'un budget des recettes et des dépenses prévues pendant la période de sursis. Là aussi, l'expert-comptable/fiscaliste externe agit comme le superviseur du débiteur (Della Faille, 2013). Outre ces missions spécifiques, les titulaires de la profession d'expert-comptable/conseil fiscal externe conservent leurs rôles d'accompagnateur et de conseiller auprès des entreprises. Que cela soit lors de la phase de prévention ou de remédiation, ces professionnels sont toujours là pour aiguiller leurs clients tout au long du processus d'insolvabilité des entreprises.

Récemment, la nouvelle loi du 11 août 2017 est apparue dans l'optique d'améliorer la législation sur l'insolvabilité des entreprises afin de mieux répondre à l'environnement économique ainsi qu'aux attentes des praticiens et des débiteurs. Les grandes lignes de cette loi ont été abordées au cours du chapitre précédent. En terme d'insolvabilité des entreprises, elle vient d'adapter la loi sur la continuité des entreprises du 27 mai 2013. Cette dernière est insérée au Code de droit économique et devient le livre XX intitulé: insolvabilité des entreprises.

En ce qui concerne les professionnels experts-comptables et conseils fiscaux externes, certains changements sont prévus par cette loi tandis que d'autres aspects sont maintenus à

l'identique (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2019). Ils gardent leur mission générale d'accompagnement et d'assistance des débiteurs. Cependant, la nouvelle législation prévoit que, lors de la demande d'ouverture d'une PRJ, le débiteur doit joindre au dossier « une situation comptable qui reflète l'actif et le passif ainsi que le compte de résultats ne datant pas de plus de trois mois, établis avec l'assistance d'un réviseur d'entreprises, d'un expert-comptable externe, d'un comptable agréé externe ou d'un comptable-fiscaliste agréé externe; un budget contenant une estimation des recettes et dépenses pour la durée minimale du sursis demandé, préparé avec l'assistance d'un des professionnels... » (art 41, §2, 5°-6°, de la loi sur l'insolvabilité des entreprises du 11 août 2017). La notion de supervision de l'expert-comptable/fiscaliste externe qui était reprise dans l'article 17 de la loi du 27 mai 2013 a été retirée et remplacée par la notion d'assistance. Cette nuance a son importance pour les professionnels. En effet, la notion d'assistance sous-entend un investissement plus conséquent de la part des experts-comptables/fiscalistes externes. Désormais, les chiffres repris dans la situation comptable et dans le budget prévisionnel seront encore plus considérés comme étant exacts par les autorités juridiques (Mstoian & Peeters, 2018).

Une autre mission intéressante pour les experts-comptables et conseil fiscaux (externes) est conférée par loi de 2017. L'article XX.38 de cette même loi autorise les débiteurs à avoir recours à un médiateur d'entreprise notamment dans le but de trouver un accord extra-judiciaire. Les professionnels du chiffre externes font partie des personnes habilitées à endosser le rôle de médiateur d'entreprise. L'objectif est de faire un maximum pour trouver une entente entre le débiteur et ses créanciers sans devoir passer par une PRJ. Cela permet entre autres d'éviter les inconvénients financiers liés aux PRJ (Ordre des Experts-Comptables et Comptables brevetés de Belgique, 2017).

Depuis l'entrée en vigueur le 1er mai 2018 de cette nouvelle loi du 11 août 2017, les professionnels du chiffre sont également visés par les droits et obligations repris dans cette même loi. En effet, comme exposé au chapitre 2, il est envisageable de voir un expert-comptable externe tomber en faillite. Ce failli peut se faire assister, accompagner, conseiller par un confrère/ une consoeur de l'Institut. La mission du professionnel du chiffre sera de garder son objectivité et d'exercer son rôle d'assistant en traitant son confrère ou sa consoeur de la même façon qu'un débiteur lambda (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, 2019).

Enfin, la procédure d'alerte prévue à l'article 10 de la loi sur la continuité des entreprises du 27 mai 2013 reste d'application dans la nouvelle loi sur l'insolvabilité des entreprises. Cet article est inséré au Code de droit économique et devient l'article XX.23 du CDE. La portée de cet article reste la même qu'auparavant. Après avoir parcouru les différents rôles de l'expert-comptable et du conseil fiscal en matière d'insolvabilité des entreprises, un aperçu des outils dont ils disposent pour réaliser ces rôles peut être intéressant pour bien saisir l'ensemble des aspects de cette profession.

Section 2 - Les outils disponibles en matière de continuité

Avec la digitalisation et les données numériques, les experts-comptables et conseils fiscaux externes voient arriver l'émergence de nouveaux outils. Les nouveaux logiciels comptables sont plus performants et offrent une réelle aide dans la qualité des données et dans la simplification de leur collecte et de leur traitement. Ils sont de véritables aides à destination des cabinets.

La communication entre l'expert et son client est un élément essentiel de nos jours. Les experts-comptables externes doivent créer une véritable relation avec leurs clients pour effectuer au mieux leur mission que cela soit lors d'une mission en matière d'insolvabilité des entreprises ou non. C'est pourquoi, des plateformes telles que Silverfin ont été créées afin de rendre la communication plus moderne et plus rapide (Van der Gucht, n.d.).

En matière de continuité, la plateforme digitale RegSol, le Registre central sur la solvabilité permet également d'aider ces professionnels. En tant que la base de données authentiques, elle facilite l'information et aide l'expert dans son rôle de mandataire au nom et pour le compte de sa clientèle. La communication est ainsi plus facile. Elle offre donc une réelle plus-value quand on sait que le temps vaut de l'or dans le domaine de la continuité des entreprises (van Hecke, 2017).

Lors de la section précédente de ce travail, le rôle de l'expert-comptable/conseil fiscal externe en matière de détection et de prévention a été étudié. En vertu de l'article XX.23 CDE reprenant l'article 10 alinéa 5 de la LCE du 27 mai 2013, cet expert indépendant est tenu d'informer les dirigeants d'une entreprise lorsqu'il constate au cours de son travail des faits

marquants qui pourraient mettre en péril la survie de l'entreprise. Autrement dit, il doit détecter des clignotants, sur base d'éléments bien précis. Ceux-ci s'allument lorsque l'entreprise n'atteint pas le résultat escompté dans un ou plusieurs tests. La loi prévoit une liste de clignotants à surveiller, de faits graves à communiquer. Cette liste peut être communiquée au Tribunal s'il en fait la demande dans le cadre d'une enquête commerciale par exemple. Outre la liste des clignotants, ce document reprend également des informations à propos de l'entreprise et du professionnel ainsi que les objectifs de cette collaboration¹¹ (Conter & Sirjacobs, 2015, pp. 4-5). Ce document permet d'établir la situation financière du client à un moment donné. C'est lors de réunions ponctuelles que le client avec l'aide de l'expert externe remplit ce document. Lorsque des réunions ne sont pas réalisables, l'expert qui constate lors de la lecture ce document, des faits graves susceptibles de remettre en cause la continuité des entreprises, en informe les dirigeants via une lettre appropriée¹² (Conter & Sirjacobs, 2015, pp. 4-5).

A côté des clignotants dits « légaux », il existe d'autres clignotants imaginés par des organisations indépendantes. C'est le cas notamment de Graydon Belgium en collaboration avec l'UJCB, qui dans son rapport (Graydon & Union des Juges Consulaires de Belgique, 2017, pp. 1-44), réalise un baromètre de santé pour les entreprises sur base de treize clignotants qualifiés d'« orange » et qu'il juge les plus pertinents. L'attribution de la couleur orange vient du fait que ces clignotants se veulent plus préventifs que ceux dits « légaux ». Chacun des treize clignotants se voit attribué un poids qui pèsera dans la balance lors de l'établissement du baromètre. Le poids est déterminé sur base du nombre de faillites déclarées suite à l'apparition d'un clignotant comparé au nombre de faillites déclarées suite à l'apparition d'un autre clignotant. Ces clignotants sont les suivants (UCJB et GraydonBE, 2017, pp. 8-21):

1° La valeur des fonds propres est inférieure à 50% de la valeur du capital:

Selon Graydon Belgium, Plus de 39% des entreprises en faillite avait ce clignotant « allumé » et ne disposait donc pas de fonds propres suffisants;

¹¹ Le document complet reprenant les informations, les objectifs et la liste des clignotants est disponible en annexe (Annexe 1 - Document d'information préventive et ponctuelle de l'état financier d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE).

¹² La lettre type est disponible en annexe (Annexe 2 - Modèle de lettre à destination du client lors de constats par le professionnel du chiffre de faits graves pouvant mettre en péril la continuité d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE).

2° Taux d'endettement global de l'entreprise supérieur à 100%;

3° Les dettes envers les autorités fiscales et l'ONSS atteignent leur date d'échéance limite: Toujours selon les chiffres de la société Graydon, un peu plus d'une entreprise sur neuf qui ont été déclarées en faillite sur le sol belge en 2017, avait des dettes échues envers les autorités fiscales et l'ONSS;

4° La citation au Tribunal de l'ONSS, des dettes arrivées à échéance;

5° Une rentabilité négative au cours des deux dernières années:

Quand une entreprise accuse pendant deux ans d'affilée, une rentabilité négative, il existe un risque bien réel de discontinuité.

6° Des comptes annuels non publiés pendant deux années de suite au Moniteur belge:

Ce non-respect des obligations légales s'observe dans plus d'un quart des cas de faillite pendant l'année 2017;

7° Un dirigeant qui est également dans une entreprise en faillite:

Lorsqu'un dirigeant fait partir du Conseil d'administration d'une entreprise, une attention particulière sur les autres mandats qu'il exerce est nécessaire. En effet, l'expérience a montré qu'un dirigeant qui gérât par le passé une autre entreprise depuis lors tombée en faillite pouvait représenter un risque de discontinuité pour l'entreprise encore active;

8° Des ratios financiers spécifiques en négatif:

La société Graydon a constitué avec le professeur H. Ooghe, un groupe de ratios financiers soigneusement sélectionnés. Il ressort des études de Graydon Belgium que des résultats trop mauvais découlant du calcul de ces ratios étaient souvent synonyme de faillites futures;

9° Un administrateur provisoire:

Quand une entreprise se retrouve à devoir choisir un administrateur provisoire, une corrélation avec l'aveu de faillite existe. Elle demeure cependant relativement faible;

10° La valeur des liquidités de l'entreprise est inférieur à 50% de la valeur des dettes à court terme de l'entreprise;

11° Un Graydon Social Score négatif:

C'est un concept instauré par Graydon qui considère lui aussi les citations faites par l'ONSS. Cependant, il se différencie du clignotant mentionné au point 5°. En effet, le Graydon Social Score tient compte des citations faites par l'ONSS il y a 6 mois ou plus. Le clignotant 5° lui ne prenait en considération les citations faites il y a au maximum 6 mois;

12° La capacité d'une entreprise à payer ses dettes fournisseurs à court terme;

13° Un score de paiement de 49 ou moins sur une échelle allant de zéro à 100:

Ce score est déterminé sur des paiements réalisés dans les temps et ceux qui dépassent l'échéance prévue. Plus les dates limites de paiement sont respectées, plus le score augmente. A l'inverse, plus les paiements se font en retard, plus le score diminue.

Sur base de ces éléments, les entreprises peuvent déterminer leur baromètre de santé. Etant donné le travail conséquent effectué par la société Graydon, l'obtention de résultats peut se faire assez aisément. A titre informatif, la santé globale des entreprises belges semble s'améliorer au fil du temps. De 2007 à 2017, le pourcentage d'entreprise affichant des résultats très inquiétants a diminué, toute proportion gardée, de 30% selon les statistiques communiquées par Gradyon Belgium (UCJB et GraydonBE, 2017, pp. 8-21).

Section 3 - Les limites de la législation sur l'insolvabilité des entreprises

La nouvelle loi sur l'insolvabilité des entreprises entrée en vigueur le 1er mai 2018 semble répondre aux attentes du public qu'elle vise. Il est difficile d'émettre des commentaires négatifs à l'encontre de cette loi étant donné qu'elle est d'application depuis moins d'un an et demi. Une période d'adaptation est nécessaire pour voir les tendances évoluer. Pourtant, certaines personnes se sont déjà interrogées sur le bien fondé de quelques aspects de cette loi.

Comme expliqué précédemment, les professionnels du chiffre externes sont désormais soumis à la loi sur l'insolvabilité des entreprises. Ils peuvent avoir recours à une PRJ ou même faire aveu de faillite. Cette idée semble positive dans le sens où elle permet au titulaire d'une profession libérale de bénéficier des possibilités de redressement extra-judiciaire ou judiciaire comme n'importe quelle autre entreprise. La condition est bien évidemment que le secret

professionnel soit respecté compte tenu des données sensibles traitées par un professionnel du chiffre qui pourrait se retrouver en difficulté (Cci mag', 2018). Il y a donc une attention particulière à avoir sur le secret professionnel des titulaires d'une profession libérale pour éviter que les dispositions prévues par la loi aient un effet négatif.

Ensuite, la loi prévoit la suppression de la notion d'excusabilité au profit de la notion d'effacement dans le cas d'une faillite. Cela permet de donner une réelle seconde chance au failli lorsqu'il décide, suite à un précédent échec, de mettre sur pied une nouvelle activité. Selon Cci mag' (2018), c'est dans une optique optimiste qu'il faut accueillir l'effacement. Il ne faudrait cependant pas que ce cadeau offert par le Tribunal ne profite à des faillis incapables de gérer une entreprise. La nouvelle activité de ce gérant pourrait dans ce cas courir à sa perte avant même d'avoir débuté. Ces pistes de réflexion ne sont que des suppositions. Il faudra voir à l'avenir si la loi répond globalement aux différentes attentes, aux différents cas particuliers.

Section 4 - Les discussions sur l'avenir

A peine plus d'un an après l'entrée en vigueur de la loi sur l'insolvabilité des entreprises du 11 août 2017, certains théoriciens se sont déjà tournés vers l'avenir de la continuité des entreprises et sur l'avenir des professions exercées en vertu de cette loi. Cela vaut également pour les experts-comptables/conseils fiscaux externes qui pourraient voir leur métier au quotidien évoluer dans un futur proche.

Tout d'abord, l'émergence de la digitalisation et l'implémentation de l'intelligence artificielle au cœur de la profession pourraient avoir un impact considérable. Selon la société Acerta (2019), l'ère numérique permettrait de dégager du temps aux professionnels du chiffre (externes), temps qui leur serait utile pour proposer une meilleure qualité dans leur rôle de conseiller et d'assistant. Dès lors, les domaines plus complexes tels que la fiscalité ou la continuité des entreprises seraient potentiellement traités avec plus de soin.

Ensuite, la façon d'exécuter certaines tâches en matière d'insolvabilité des entreprises qui rentre déjà dans le champ d'application du métier d'expert-comptable/conseil fiscal externe pourrait être repensée et évoluer à l'avenir. Les théoriciens parlent notamment du rôle

de médiateur d'entreprise tel qu'il est redéfini par la loi sur l'insolvabilité des entreprises du 11 août 2017, loi qui permet aux experts-comptables/fiscalistes externes d'endosser cette mission de médiation. Cette possibilité de procédure extra-judiciaire qui consiste à trouver un accord amiable avec l'aide d'un médiateur d'entreprise est cependant encore trop peu utilisée. Le manque d'information des dirigeants et les préjugés négatifs à l'égard de ce médiateur d'entreprise expliqueraient ce constat. Et pourtant, les avantages d'une telle procédure semblent bien réels. A titre d'exemple, le travail du médiateur s'effectue à un stade précoce du processus. Les difficultés du débiteur restent cachées et l'intervention de l'expert se fait discrètement. De plus, une entente en dehors des procédures judiciaires est plus facilement trouvée. En effet, de par sa qualité d'expert, une relation de confiance est établie plus aisément entre les différentes parties (de Moor & Callebaut, 2018).

Face à l'engouement des discussions sur l'avenir et notamment sur l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, il peut être intéressant de se demander quel sera le portrait futur de cette profession et plus particulièrement dans le domaine précis de la continuité des entreprises, domaine qui ne cesse de se moderniser pour répondre aux attentes changeantes des entreprises, des professionnels et de l'environnement économiques. C'est à cette question que va tenter de répondre la partie 2 de cet exposé.

Partie 2 - Recherche empirique

Chapitre 1 - L'approche méthodologique retenue

Section 1 - Retour sur la question de recherche

L'objectif de ce travail est de s'intéresser à l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, et ce plus particulièrement en matière de continuité des entreprises. Comme vous avez pu vous en apercevoir tout au long de la première partie de ce rapport, l'insolvabilité des entreprises est un sujet qui connaît des bouleversements réguliers. Le législateur s'interroge continuellement sur la façon la plus efficace de légiférer dans ce domaine complexe. Son travail est remis en question perpétuellement, compte tenu du contexte dans lequel il s'inscrit. En effet, l'environnement économique est soumis à de profondes mutations. Les acteurs économiques évoluent eux aussi dans leur manière de fonctionner. C'est dans une optique moderne et progressiste que les textes légaux doivent être rédigés pour s'adapter au mieux à la réalité présente et future.

De leur côté, les titulaires de professions libérales comme les experts-comptables/conseils fiscaux externes sont dans l'obligation de connaître toutes ces réformes légales qui cadrent leurs activités quotidiennes. Dans le même temps, ils doivent voir plus loin que les aspects légaux qui leur sont prescrits par le Droit. Leur qualité d'expert implique qu'ils fassent appel à leur bon jugement. Ils sont tenus de mettre leurs compétences au service des clients. C'est le cas notamment en matière de continuité des entreprises où des connaissances pointues sont nécessaires pour répondre à la notion de prévention qui est le fer de lance de ce domaine.

Avec l'entrée en vigueur de la loi du 11 août 2017 sur l'insolvabilité des entreprises, l'avenir du métier en la matière va nécessairement évoluer. En outre, il est plus que probable de voir des changements dans les habitudes quotidiennes des professionnels experts-comptables et conseils fiscaux externes qui se développeront autour de l'actualité juridique. En effet, les statistiques à ce sujet ne satisfont pas les acteurs concernés. Il persiste bon nombre d'imperfections laissant des interrogations en suspens. C'est en toute humilité mais

avec le plus de représentativité possible que ce mémoire va essayer de dessiner le visage futur de la profession en matière de continuité des entreprises.

Section 2 - La méthodologie retenue

Au cours de la première partie, un certain nombre de statistiques ont été exposées pour rendre plus concret et mettre en évidence l'ampleur de l'une ou l'autre idée théorique. Ces statistiques ont été réalisées à un moment donné. Les statisticiens ont porté un regard sur le passé pour établir leurs mesures. Cependant, quand il s'agit d'aborder un concept tel que l'avenir, il est moins aisé de traduire en chiffres les explications et les perspectives des théoriciens.

C'est pourquoi, le choix de la méthodologie¹³ est essentiel pour parvenir à répondre à une question posée, avec le maximum de représentativité qui soit. Dans le cas qui nous occupe, nous assistons à un phénomène social tel qu'il est défini par Durkheim (1919) : « un fait social se reconnaît au pouvoir de coercition externe qu'il exerce ou est susceptible d'exercer sur les individus ; et la présence de ce pouvoir se reconnaît à son tour soit à l'existence de quelque sanction déterminée, soit à la résistance que le fait oppose à toute entreprise individuelle qui tend à lui faire violence ». Autrement dit, Durkheim entend par fait social, un fait qui exerce une pression venant de l'extérieur sur l'individu et qui le pousse à adopter un comportement bien particulier. Les phénomènes sociaux peuvent prendre différentes formes : « les règles juridiques, morales, les dogmes religieux, les systèmes financiers » (Durkheim, 1919) en font partie. Dans notre étude, l'évolution législative en matière d'insolvabilité des entreprises vient s'imposer aux experts-comptables et aux conseils fiscaux externes et les poussent à exercer leur activité professionnelle d'une manière bien spécifique.

Pour étudier le fait social que sont les règles légales en matière de continuité et afin de déterminer leurs impacts sur la profession, avoir recours à une méthode permettant d'extraire des données qualitatives est le plus approprié. En effet, « Pour Bhaskar¹⁴, les particularités des phénomènes sociaux induisent les conséquences méthodologiques importantes suivantes.

¹³ La méthodologie se définit comme étant « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012, p. 13).

¹⁴ Bhaskar est un auteur et philosophe anglais du 20^{ème} siècle.

D'une part, étant difficiles à mesurer, les phénomènes sociaux peuvent seulement être compris, une spécificité qui plaide en faveur d'un recours aux méthodes qualitatives... » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012, p. 34).

La méthode qualitative est « ...est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question » (Konaté & Sidibé, 2006, p.6). Les caractéristiques propres à la recherche qualitative sont celles recherchées pour étudier la question de ce mémoire.

Pour mener à bien la recherche, il est nécessaire de collecter des données qualitatives sur base d'interviews. Ces dernières prendront la forme d'entretiens individuels qui est, pour notre étude, le choix le plus pertinent. En effet, c'est la meilleure façon de recueillir l'avis personnel de l'interlocuteur. Cet interlocuteur pourra nous faire part des expériences qui lui sont propres ainsi que de sa vision sur une thématique donnée (Baribeau & Royer, 2012). Ce type d'entretien permet d'éviter au maximum de recueillir auprès de l'interlocuteur, des données biaisées. A l'inverse, avec les entretiens collectifs, il est possible que la sincérité des intervenants soit réduite par la présence des autres participants. En effet, la peur du jugement d'autrui peut pousser une personne à fournir des réponses plus conventionnelles.

L'entretien individuel peut lui aussi prendre des formes différentes. Il peut être directif, non directif ou semi-directif. C'est l'entretien individuel semi-directif qui a été retenu dans ce travail. Il permet de ne pas freiner l'inspiration des participants tout en cadrant l'entretien afin d'aborder les sujets voulus. L'important est bien de récolter les avis personnels des différents participants et non de les soumettre à une interrogation au sens strict. Le fait de ne pas enfermer l'interlocuteur dans un schéma de réponse unique permet de faire ressortir des convergences ou des divergences d'opinions à l'issue des différentes rencontres (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012). Avec ce type d'entretien individuel, il faut être vigilant pour ne pas intervenir trop fréquemment sous peine de casser la dynamique de la discussion. Il faut également agir de manière spécifique. En effet, on utilise généralement la reformulation où l'on reprend l'idée exposée par l'interlocuteur en la paraphrasant pour éclaircir un point obscur ou pour recentrer le débat (Picault, 2008).

Section 3 - L'échantillon sélectionné

La section précédente montrait l'importance de choisir une approche méthodologique judicieuse. Pour ce travail, c'est l'approche qualitative qui a été préférée aux autres approches. Le succès d'une bonne recherche méthodologique dépend de la méthode de collecte des données retenue mais surtout de la qualité des sources de données. En effet, le choix des participants, pour les entretiens individuels semi-directifs, est un des facteurs clés de réussite.

L'étude proposée ici se focalise sur une profession bien particulière et sur un domaine d'expertise bien précis. L'essentiel dans la démarche a été de trouver des personnes qualifiées et informées capables de discuter de ce sujet complexe. Compte tenu de cette contrainte, l'échantillon sélectionné est composé de professionnels experts-comptables/conseils fiscaux externes ou d'anciens praticiens devenus au fil du temps des « théoriciens » en la matière. Pour éviter au maximum les biais de représentation, l'échantillon se veut le plus diversifié possible. Il sera composé d'un membre d'une organisation officielle et de praticiens actifs dans des entités de différentes tailles. Cette diversité permet de savoir si la représentation de la profession que se font ces acteurs, diffère selon le type d'entité dans laquelle ils travaillent. Dès lors, il sera possible de dégager des convergences ou des divergences d'opinion. La présentation des intervenants ci-dessous permet de se faire une idée des profils sélectionnés. Elle est basée sur les informations fournies par les participants lors des interviews. Ces acteurs sont classés selon l'ordre chronologique du déroulement de ces interviews. Hormis le premier profil qui est un cas isolé, les trois autres sont également classés en fonction de l'entité dans laquelle ils opèrent en partant de la plus grande en taille vers la plus petite.

1° Madame Micheline Claes, administratrice de l'OECCBB¹⁵

Madame Claes est actuellement administrateur de l'Ordre des Experts-Comptables et des Comptables brevetés de Belgique (OECCBB). Cette organisation défend la profession d'expert-comptable et de comptable. Elle fête cette année ses soixante ans d'existence. Comparé aux trois grandes institutions légales que sont l'IEC, l'IPCF et l'IRE, l'OECCBB n'est pas destiné à octroyer un titre à des personnes dotées des compétences requises par la

¹⁵ La retranscription intégrale de l'entretien avec Madame Claes est disponible à l'annexe 4

profession et il n'a pas de pouvoir disciplinaire sur ces personnes. L'Ordre a lui pour mission de faire de la formation continue destinée aux professionnels du chiffre pour leur permettre d'élever leur niveau de compétence et ce, dans tous les domaines indispensables. Madame Claes est également membre de la commission de stage de l'IEC. Elle porte le titre d'expert-comptable et de conseil fiscal délivré par l'IEC depuis 1990. Avant d'être administrateur de l'OECCBB, elle a également eu un parcours académique en tant que professeur et elle a fait partie du Conseil d'administration de l'IEC pendant plus de dix ans. Cette carrière professionnelle de près de 30 ans lui a permis d'engranger une expérience riche et variée compte tenu des différentes casquettes qu'elle a portées.

2° Monsieur Jean-Marie Ruidant, Partner chez BDO la Hulpe¹⁶

Monsieur Ruidant est détenteur du titre d'expert-comptable IEC depuis 1986 et du titre de conseil fiscal IEC depuis 2001. Avant d'occuper son poste actuel au sein l'équipe BDO, il était associé dans une fiduciaire de plus petite taille qui comptait dix-huit collaborateurs. Après cette expérience, il est entré chez BDO la Hulpe. Il y occupe le poste de partner honoraire. Il exerce principalement des missions de consultance en gestion d'entreprise pour quelques dizaines de clients. Il n'exécute plus les tâches à caractère « administratif » telles que l'élaboration des comptes annuels, pour pouvoir se concentrer exclusivement sur la gestion des entreprises en tant que telle.

3° Madame Christelle de Win, associée chez AdW Consult SPRL¹⁷

Madame de Win exerce sa profession dans un cabinet indépendant familial. Elle reprend peu à peu les rênes de cette fiduciaire établie il y a une vingtaine d'années par ses parents. Actuellement, quatre collaborateurs travaillent au sein de cette entreprise. Madame de Win y occupe le poste de gérante/associée. En tant que gérante, elle s'assure de la bonne tenue et de la bonne gestion de la fiduciaire. En qualité d'associée, elle y exécute pleinement son rôle d'expert-comptable et de conseil fiscal. Elle assiste ses clients dans la gestion quotidienne de leur entreprise comme par exemple, en s'assurant que les déclarations fiscales sont rentrées à temps et de manière appropriée, en réalisant une tenue des éléments comptables régulière... Avant de travailler en famille, elle a d'abord été employée pendant 11

¹⁶ La retranscription intégrale de l'entretien avec Monsieur Ruidant est disponible à l'annexe 5

¹⁷ La retranscription intégrale de l'entretien avec Madame de Win est disponible à l'annexe 6

ans chez BDO. Pendant cette période, elle a présenté les examens et a réalisé son stage pour devenir membre de l'IEC en 2014. Au terme de sa collaboration avec BDO, elle occupait le poste de manager.

4° Monsieur Charles Maldague, administrateur et collaborateur chez Charles Maldague SPRL¹⁸

Monsieur Maldague est porteur du titre d'expert-comptable et de conseil fiscal IEC depuis 2010. Il a une formation de juriste qu'il a suivie à Louvain-la-Neuve. Il détient également un master complémentaire en fiscalité obtenu à Solvay. Il est le gérant de son propre cabinet et il est le seul à y travailler. Cependant, il côtoie au quotidien d'autres professionnels du chiffre étant donné que son entreprise est située dans une structure composée de plusieurs entreprises du même domaine. Il travaille dans plusieurs domaines et notamment dans celui réservé aux procédures de réorganisation judiciaire. Ses missions habituelles vont de la simple réalisation de déclarations fiscales pour ses clients de petite taille jusqu'aux services de consultance pour ses clients de plus grande envergure.

¹⁸ La retranscription intégrale de l'entretien avec Monsieur Maldague est disponible à l'annexe 7

Section 4 – Le guide d’entretien

Pour s’assurer de réaliser des entretiens individuels semi-directifs de qualité, un guide d’entretien¹⁹ a été réalisé au préalable. Il permet de structurer les entrevues pour garder un fil conducteur d’une interview à l’autre. Il reprend les différents thèmes et les sous-thèmes qui ont été évoqués lors des différentes rencontres. Pour cadrer la discussion, le guide d’entretien reprend également une liste de questions. Ces dernières n’ont pas été imposées en temps que telles aux interlocuteurs afin de ne pas casser la dynamique naturelle de la parole. Le guide d’entretien a été réalisé selon la méthode dite de « l’entonnoir ». Cette méthode consiste à aller, par phases successives, du général au particulier. Voici les différentes phases (Gavard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert, 2012) :

1° Les entretiens ont débuté par une première phase « d’introduction » pour mettre en confiance et établir un premier contact avec le répondant.

2° La seconde phase a pour but de « centrer » la discussion pour faire entrer petit à petit le répondant au cœur du sujet principal.

3° La troisième phase sert à « relancer » la discussion pour se focaliser sur le sujet principal et l’explorer en profondeur.

4° La dernière phase de « conclusion » vient achever la discussion avec les remerciements d’usage et les derniers commentaires du répondant.

¹⁹ Le guide d’entretien complet est disponible à l’annexe 3.

Chapitre 2 - Analyse des résultats

Section 1 - Les remarques préliminaires

Après avoir exposé la méthodologie de recherche qui a été sélectionnée pour réaliser ce travail, les résultats des interviews vont être résumés dans ce chapitre. Dans l'optique d'une présentation pertinente de ces résultats, une classification par thèmes a été choisie. Les différentes thématiques seront réparties en deux groupes. Le premier groupe reprendra les thèmes généraux. Par généraux, on sous-entend le fait qu'ils ont un lien « direct » avec l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe et un lien « indirect » avec le domaine de la continuité des entreprises. On parle de lien « indirect » car les thèmes généraux ne représentent pas une évolution exclusivement associée à l'insolvabilité des entreprises mais cette évolution va l'impacter indirectement.

Dans le deuxième groupe, les thèmes qui seront exposés auront, quant à eux, un lien direct avec l'avenir du métier en matière de continuité. Au sein même de ce second groupe, les thématiques seront ordonnées de façon à suivre la chronologie du cycle de vie d'une entreprise. Le point de départ sera la constitution de la société, là où commence sa vie juridiquement parlant.

Pour plus de clarté, un encadré reprenant les points d'attention principaux sera exposé à la fin de chacun des thèmes. Cela permettra d'avoir un aperçu rapide des constats qui sont ressortis des différentes interviews et de voir s'il existe un consensus entre les interlocuteurs ou à l'inverse s'il y a des divergences d'opinions sur une thématique donnée.

Section 2 - L'analyse des résultats

Commençons par aborder le premier groupe de thèmes plus généraux qui vont exposer l'avenir de certains aspects du métier d'expert-comptable/conseiller fiscal externe ayant une répercussion sur la gestion du domaine de l'insolvabilité des entreprises.

1° La formation des futurs membres de l'Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables – ICE

La fusion entre l'Institut des experts-comptables et conseils fiscaux (IEC) et l'Institut professionnel des comptables et fiscalistes agréés (IPCF) pour créer l'Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables (ICE) va bientôt se réaliser. Ce nouvel Institut unifié aura pour avantage de lever la confusion qui régnait dans l'esprit des clients. En effet, ceux-ci n'étaient pas toujours capables de faire la distinction entre les comptables membres de l'IPCF et les experts-comptables membres de l'IEC. Avec cette fusion, les titres détenus par les membres seront redéfinis afin de ne plus porter à confusion. Cette fusion va permettre bien plus que cela. La formation des futurs membres sera repensée et la durée du stage sera fixée à trois ans au minimum pour tout le monde. Actuellement, le stage proposé par l'IPCF est d'un an au minimum. Ce stage commun qui sera mis en place par le nouvel Institut, permettra de former les experts de demain. La première année sera consacrée à l'apprentissage des tâches administratives routinières qui permettent la tenue « basique » de la comptabilité des entreprises. La deuxième année se concentrera davantage sur les missions à valeur ajoutée pour les clients, telles que les missions de conseil. La troisième année se focalisera sur des missions plus spéciales.

Selon madame Claes, quand on parle de l'avenir de la formation des experts-comptables/conseillers fiscaux, on peut faire un parallèle avec le cursus académique des médecins. D'un côté, il y aura la formation « classique » qui permettra aux membres de l'ICE de devenir des experts « généralistes ». La nouveauté dans cette formation est que le stagiaire sera de moins en moins formé aux tâches routinières visant à assurer une tenue de la comptabilité adéquate. Le parcours académique sera davantage orienté vers le développement des compétences relationnelles, stratégiques et de réflexion. Cela permettra de répondre aux attentes futures des clients. Ces derniers demandent un accompagnement et des conseils plus professionnels. A côté de ce parcours de base, il y aura la possibilité de suivre une formation

supplémentaire pour devenir un expert « spécialiste ». Ces spécialistes se perfectionneront dans un domaine précis de la profession comme, par exemple, l'insolvabilité des entreprises. Madame Claes et madame de Win s'accordent pour dire que ces futurs spécialistes seront en mesure d'apporter une réelle plus-value aux clients dans la gestion de la continuité de leur entreprise. La qualité des services proposés par ces spécialistes sera bien supérieure à celle d'un généraliste. En matière de continuité des entreprises, on pourra également compter sur les praticiens de l'insolvabilité. Pour madame Claes, ces praticiens peuvent être perçus comme les spécialistes par excellence en la matière. A l'avenir, le métier dans le domaine de la continuité sera donc bouleversé dans le bon sens. Les spécialistes et les praticiens seront capables de réaliser des missions spéciales pour répondre à des problèmes et des situations très complexes.

Les deux autres praticiens interviewés ne s'opposent pas réellement aux propos de madame de Win et de madame Claes. Ils viennent simplement les nuancer. Pour monsieur Ruidant, il faut s'assurer que la fusion des deux Instituts se fasse correctement du point de vue de la formation des futurs membres. Il s'interroge sur le réel bénéfice que pourra apporter la formation telle qu'elle est présentée par les théoriciens dans le sens où il ne faudra pas assister, dans la pratique, à un nivellement vers le bas du cursus académique à la suite de la fusion. C'est une réflexion sur l'avenir de la formation de « généraliste » des experts comptables/conseillers fiscaux externes. En tant que « généraliste » mon rôle à l'avenir sera notamment de déterminer à quel moment je dois rediriger le client vers un « spécialiste ». En matière de continuité des entreprises, il faudra accompagner le client jusqu'au moment où la situation deviendra trop complexe et être capable de se remettre en question afin d'orienter le client vers un « spécialiste » ; cela dans une optique de toujours servir au mieux le client.

Monsieur Maldague a, quant à lui, un avis un peu différent sur la question. Pour lui, dans la pratique, il n'est pas possible d'être soit un « généraliste », soit un « spécialiste » en insolvabilité des entreprises. Les missions dans le domaine de la continuité des entreprises nécessitant un haut degré de spécialisation ne sont pas assez récurrentes pour voir des experts-comptables/conseillers fiscaux externes n'effectuer que ce type de missions. A l'avenir, la formation de spécialisation permettra aux professionnels externes d'avoir une double casquette. Ces derniers endosseront tantôt le rôle de « généraliste », tantôt le rôle de « spécialiste » en continuité des entreprises en fonction de la situation.

On peut s'attendre à voir la fusion des deux Instituts conduire à une refonte de la formation académique et du stage des futurs membres. D'une part, la formation traditionnelle sera plus adaptée à la réalité et aux besoins changeants des clients. Les compétences de gestion d'entreprise et de communication seront renforcées.

A côté de cette formation, les membres les plus déterminés pourront suivre une spécialisation pour améliorer la qualité des services proposés aux clients dans des domaines particuliers tels que celui de l'insolvabilité des entreprises.

2° La formation des membres de l'Institut des conseillers fiscaux et des experts-comptables – ICE

L'avenir de la formation, notamment en matière de continuité des entreprises, n'est pas exclusivement réservé aux acteurs de demain. En vertu du Code de droit économique, les détenteurs du titre d'expert-comptable et de conseil fiscal « externe » ont une obligation d'information envers leurs clients. Ils ont également une obligation de formation continue inscrite dans la déontologie de la profession. La formation régulière de ces professionnels du chiffre leur permet de rester au courant des diverses modifications comptables, fiscales et légales. C'est en étant informé eux-mêmes que les membres de l'Institut (ICE) seront en mesure de respecter l'obligation légale d'information des clients.

En matière de continuité des entreprises, il existe des réseaux servant de sources presque « officielles » d'information. C'est le cas notamment du réseau CAP (continuité-accompagnement-prévention) qui rassemble l'ensemble des changements en matière d'insolvabilité afin de les communiquer aux professionnels du chiffre au travers de conférences et de publications écrites.

La profession d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe en matière de continuité des entreprises est, selon les interviewés, à l'avenir amenée à entretenir une relation plus étroite avec le réseau CAP. Cette relation existe déjà et elle est satisfaisante du point de vue des attentes des praticiens. Avec les spécialisations attendues dans la formation avec le

nouvel Institut unifié, on peut s'attendre, selon madame Claes, à ce qu'une obligation de relation étroite soit instaurée, avec le réseau CAP par exemple, pour un spécialiste en matière d'insolvabilité des entreprises.

Monsieur Ruidant lui préfère éviter le caractère obligatoire qui se retrouve dans les propos de madame Claes. Pour lui, il faut fixer des limites dans les obligations à remplir par le professionnel et lui laisser exercer son bon jugement pour se dire de lui-même qu'il ferait bien de suivre une formation continuée dans tel ou tel domaine.

Monsieur Maldague voit également pour le CAP poindre à l'avenir, un rôle à caractère relationnel. Pour lui, il est clair que le CAP permet et permettra aux participants des conférences et aux membres du CAP de se constituer un réseau. Il est important de s'entourer d'autres professionnels du chiffre pour pouvoir partager et discuter de dossiers afin de prodiguer le meilleur conseil qui soit à un entrepreneur en difficulté par exemple.

La notion de formation ne touche pas uniquement les futurs membres ICE. Elle concerne également les professionnels déjà actifs dans le sens où ceux-ci n'ont jamais fini d'apprendre. Il est nécessaire pour eux de s'informer et de se former continuellement afin de respecter l'obligation d'information de leurs clients qui leur est imposée.

En matière de continuité des entreprises, les « généralistes » et les « spécialistes » pourront trouver les informations dont ils ont besoin dans les conférences et publications des organisations comme le réseau CAP. L'avenir des réseaux d'information est en quelque sorte synonyme d'avenir du métier étant donné la relation privilégiée qu'ils entretiennent entre eux.

3° La notion de collaboration et la collaboration inter-cabinets

L'avenir du métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, notamment en matière de continuité des entreprises, soulève quelques interrogations quand il s'agit de parler de collaboration et de collaboration inter-cabinets indépendants.

A l'avenir, l'importance croissante de la collaboration entre les différents membres de l'ICE est claire et sans équivoque tant pour les théoriciens que pour les praticiens. Il ne faut pas percevoir un autre collaborateur comme un concurrent ou une menace mais plutôt comme un(e) confrère (consoeur). Cette idée est déjà implantée du côté néerlandophone du pays. La profession sera marquée à l'avenir par des liens étroits entre les collaborateurs d'une part et entre les cabinets indépendants d'autre part. C'est dans la nature de ces liens que les opinions divergent. Pour certains interlocuteurs, l'avenir est au regroupement des cabinets indépendants. Il faut sous-entendre par là que les cabinets vont s'organiser en réseau afin, entre autres, de réaliser des économies. L'argent épargné pourra être réinvesti dans davantage de savoir-faire. Les membres du réseau seront donc plus qualifiés et les services qu'ils offriront seront de qualité supérieure. En matière de continuité, cela permettra aux clients de recevoir des conseils à plus haute valeur ajoutée. En outre, pour chaque situation, le client pourra avoir recours aux professionnels externes avec le profil le plus adéquat. Le client sera en quelque sorte redirigé vers le professionnel qui correspond au mieux à la nature de ses attentes. En effet, le réseau permettra d'agrandir le nombre d'employés appartenant à un même groupe. Chaque aspect de la profession sera donc représenté au sein du réseau.

Une autre façon d'envisager la collaboration, c'est la voir comme le fait monsieur Maldague. Pour lui, la collaboration va consister en une opportunité de communiquer avec des personnes ayant des compétences. Les collaborateurs vont donc devoir discuter, partager leurs expériences et se conseiller lorsque l'un d'entre eux se retrouve dans une impasse. La collaboration va plutôt prendre la forme d'une relation étroite basée sur l'entraide plutôt que celle d'un réseau constitué de co-travailleurs. Selon monsieur Maldague, la redirection du client vers le collaborateur le plus compétent ne peut pas se faire ou alors uniquement dans certains cas bien précis. En effet, quand un client vient demander les services d'un professionnel du chiffre externe, il vient précisément pour le professionnel auprès duquel il a fait sa requête. Il ne veut pas d'un autre professionnel. En outre, lorsqu'on accompagne un client dans la gestion quotidienne de son entreprise depuis des années, une relation de confiance très personnelle est établie. Le client devient alors très attaché à son professionnel habituel. De par son expérience, monsieur Maldague a pu voir que même si on démontre à un client l'incompétence de son comptable, il ne voudra pas pour autant en changer parce qu'il a déjà créé une relation étroite avec lui. Quand un client rencontre pour la première fois un expert-comptable externe ou un conseiller fiscal externe, il lui expose un peu l'ensemble de sa

vie. Le client n'a donc pas envie d'être redirigé vers quelqu'un d'autre et devoir recommencer son histoire à zéro. La redirection automatique des clients au sein des réseaux est donc possible uniquement dans un monde idéalisé. Elle peut tout de même exister si le professionnel du chiffre habituel a tenté par tous les moyens de résoudre un problème pour son client et qu'il n'y est pas parvenu parce que ses compétences ne sont pas assez développées dans un domaine très précis. C'est le cas notamment en matière d'insolvabilité des entreprises où des aspects très complexes peuvent se présenter. Là, la collaboration et la redirection peut s'avérer nécessaire.

A l'avenir, le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe sera basé, entre autres, sur la notion de collaboration. La question qui se pose est de savoir quelle forme prendra cette collaboration. Sera t-elle une collaboration au sens strict du terme ou bien prendra t-elle la forme d'un dialogue entre collaborateurs avec pour mot d'ordre la communication et l'entraide ?

Dans le premier cas de figure, elle permettra de diriger le client vers des professionnels organisés en réseau de façon à ce que chacune des situations soit gérée par le profil le plus adéquat. De manière plus concrète, un client qui devra trouver un accord amiable sous autorité de justice, se verra attribuer la personne la plus spécialisée en PRJ du réseau. Cela permettra de fournir au client le meilleur accompagnement dans sa démarche de redressement.

Dans le deuxième cas de figure, la collaboration aura pour objectif d'encourager le partage d'expérience et l'entraide entre collaborateurs. La redirection d'un client gérant d'une entreprise en difficulté vers un « spécialiste » des PRJ n'aura lieu qu'à partir du moment où l'expert-comptable/conseiller fiscal externe se rendra compte que ses connaissances en la matière ne sont pas suffisantes pour assurer une qualité de service minimum.

4° La sous-traitance

La sous-traitance des tâches administratives routinières comme l'encodage et la tenue de base de la comptabilité a émergé il y a quelques années. Elle avait pour objectif premier d'externaliser ces tâches vers des pays étrangers où les rémunérations étaient moins élevées ; l'argent ainsi épargné pourra être investi dans davantage de savoir-faire. Les domaines tels que l'insolvabilité des entreprises pouvaient donc être traités par des professionnels mieux formés et plus compétents. La sous-traitance avait aussi pour but de faire gagner du temps à l'entreprise commanditaire. Ce gain de temps pour être réutilisé pour les missions de conseil et d'assistance des clients. En matière d'insolvabilité, la sous-traitance a pour conséquence que l'expert-comptable/conseil fiscal externe peut se consacrer dans sa mission d'accompagnement du client et dans son rôle de préparation des procédures de redressement.

Selon les personnes interrogées dans le cadre de ce travail, la sous-traitance nécessite un travail de vérification conséquent des données établies par le sous-traitant. Ce travail est tellement conséquent que le gain de temps et d'argent n'existe quasiment pas.

Monsieur Maldague va même plus loin en disant que la sous-traitance a montré, par expérience, qu'elle entraînait fréquemment une perte d'argent et de temps. En effet, les exécutants ne connaissent pas suffisamment bien la législation belge. On peut même penser que la sous-traitance peut entraîner un risque de non détection d'une donnée établie incorrecte. Cette non détection peut, en matière d'insolvabilité, avoir des circonstances économiques défavorables pouvant aller jusqu'à menacer la survie de l'entreprise.

Au vu des résultats généralement peu satisfaisants de la sous-traitance, son utilisation comme outil permettant de gagner du temps n'a donc pas porté ses fruits. Les personnes interviewées s'accordent pour dire que l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe, plus particulièrement en matière de continuité des entreprises, ne sera pas associé à la sous-traitance des tâches routinières.

La sous-traitance des tâches administratives routinières comme outil permettant un gain de temps et d'argent n'est pas destiné à un avenir prometteur. En tous cas, elle n'en aura pas pour le métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises. Les personnes les plus critiques décriront la sous-traitance de ces tâches comme potentiellement néfaste dans le sens où une erreur d'encodage du sous-traitant échappant à la procédure de vérification qui suit la sous-traitance, pourrait avoir des conséquences qui pourraient menacer la continuité des entreprises.

5° La digitalisation en matière de tâches administratives routinières

Un consensus avait pu être trouvé sur l'opinion des différentes personnes interrogées dans le cadre de ce travail, au sujet de l'avenir « inexistant » de la sous-traitance à l'étranger. En effet, il est clair que l'avenir du métier d'expert-comptable/conseiller fiscal externe en matière de continuité des entreprises ne sera pas associé automatiquement à la sous-traitance. Un autre consensus en matière de digitalisation et d'intelligence artificielle réunit à nouveau les théoriciens comme Madame Claes avec les praticiens. L'informatique va pouvoir prendre la place de la sous-traitance et ce, d'une manière plus convaincante. Les logiciels informatiques apporteront une réelle valeur ajoutée pour les clients.

Selon madame Claes, la digitalisation va pouvoir assurer l'encodage des données de base. Les professionnels du chiffre « externes » vont revoir leur façon d'agir au quotidien étant donné qu'ils passeront moins de temps à réaliser des tâches routinières. Ils auront l'opportunité de se concentrer sur des missions plus spécifiques comme la gestion d'entreprise, les stratégies d'entreprises, le conseil aux dirigeants, l'accompagnement des clients, le développement d'une relation de proximité avec les gérants... Les domaines précis seront donc traités avec plus d'attention. Si on prend l'exemple du domaine de l'insolvabilité, le professionnel externe aura l'occasion de renforcer son rôle de détection et de prévention des difficultés. Il pourra constater plus rapidement l'existence de risques. Si la détection se fait à un stade précoce, les solutions de réorganisation seront plus efficaces et l'entreprise verra ses chances de redressement augmenter. On peut envisager de voir apparaître une phase

de détection et de prévention « primaire » qui se déroulerait avant même les dispositions prévues par la loi sur l'insolvabilité du 11 août 2017. En résumé, la digitalisation fera donc, à l'avenir, partie intégrante du métier en matière de continuité des entreprises. Pour madame de Win, il est clair qu'elle permettra de remplacer le professionnel du chiffre externe dans la réalisation de certaines tâches pour lui donner l'opportunité de se concentrer sur les missions pour lesquelles le numérique n'a pas de moyens d'action. La rapidité avec laquelle elle va s'intégrer dépendra de la personnalité de l'expert-comptable/conseil fiscal externe. Toujours selon madame Claes, les plus jeunes membres de l'ICE intégreront probablement plus vite la digitalisation et l'intelligence artificielle dans leur quotidien que leurs prédécesseurs. Ce qui est certain c'est que dans les cinq à dix ans à venir, on pourra s'attendre à ce que les tâches administratives routinières ne représentent plus que 10-15% des missions du métier. Actuellement, on peut voir qu'elles représentent encore 80% du quotidien de certains collaborateurs.

Les propos de madame Claes reflète bien l'avis général des professionnels interviewés. Il y a également lieu de considérer le processus de vérification qui avait été évoqué au point précédent. En effet, il ne faut jamais prendre pour acquis des données et des documents issus de l'extérieur sans les contrôler. Monsieur Ruidant a pris comme exemple le cas d'une facture d'un opérateur téléphonique pour montrer l'importance du contrôle des données établies par les logiciels informatiques. Dans cet exemple, le logiciel doté d'une certaine forme d'intelligence artificielle est capable de reconnaître une facture de téléphone que l'entreprise reçoit et paie chaque mois. Le logiciel a pour habitude d'enregistrer le montant de cette facture dans les frais de téléphone de l'entreprise. Puis un jour, le gérant décide de renouveler sa centrale téléphonique. Comme la facture proviendra du même fournisseur, le logiciel va, comme il le fait par habitude, encoder cette facture en frais de téléphone. Ce genre d'erreur peut avoir des conséquences importantes qui peuvent mettre l'entreprise dans une situation délicate. C'est pourquoi la vérification s'impose, même avec la digitalisation. Ces logiciels informatiques ne se suffisent pas à eux-mêmes.

Un autre point à prendre en compte avec la digitalisation, c'est qu'elle requiert d'effectuer un bon paramétrage au préalable. Les logiciels doivent recevoir les bonnes instructions dès le départ. Sans cela, il sera impossible d'obtenir des résultats satisfaisants du traitement automatique de données comptables. Les professionnels devront, en fonction de l'entreprise, ajuster les réglages du logiciel pour qu'il exécute ses tâches dans la logique

attendue. Chaque mois, par exemple, ils se retrouveront autour d'une table avec leurs clients pour analyser la pertinence des éléments établis dans l'outil informatique et ils procéderont aux ajustements des programmes, si cela est nécessaire. C'est en cela que l'intelligence artificielle que nous connaissons actuellement, a ses limites. Enfin, monsieur Maldague souligne que les licences des logiciels informatiques peuvent parfois être coûteuses. Il faut que l'expert-comptable/conseil fiscal externe recommande l'utilisation de la digitalisation quand la taille et la nature de l'activité de l'entreprise le lui permettent.

La digitalisation est une version améliorée des techniques précédentes visant à décharger les professionnels de la comptabilité et de la fiscalité des tâches routinières. Il est clair que cet outil fera partie de l'avenir du métier. Il va révolutionner l'activité quotidienne des experts « généralistes » qui gagneront du temps. Ce facteur n'est pas à prendre à la légère quand on sait que le temps vaut de l'argent surtout en matière d'insolvabilité des entreprises.

Cependant, il ne faudra pas négliger la phase de vérification. Les logiciels peuvent commettre des erreurs qu'il conviendra de corriger sous peine de rendre la digitalisation néfaste pour les entreprises.

6° La législation en matière d'insolvabilité des entreprises

La nouvelle loi sur l'insolvabilité du 11 août 2017 est venue réformer un certain nombre d'aspects légaux afin d'améliorer les dispositions précédemment établies. A peine plus d'un an après sa mise en application, les experts-comptables/conseillers fiscaux externes songent déjà à modifier cette loi qui changera la façon dont ils exercent leur métier dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises.

Pour madame Claes, la nouvelle législation répond globalement aux attentes des praticiens. Elle prévoit judicieusement la façon dont les détenteurs du titre d'expert-comptable et de conseiller fiscal doivent assumer leur mission de prévention et de détection des difficultés. Cependant, elle s'attend à la voir modifiée notamment avec l'émergence attendue

de la digitalisation et de l'intelligence artificielle. Les politiques de confidentialité devront être réglementées et insérées au sein de cette loi. Les professionnels du chiffre externes seront tenus de respecter ce futur cadre légal. En matière de continuité, il se profile une directive européenne sur la restructuration des entreprises, directive qui va influencer la manière dont les professionnels belges réalisent leurs missions. Actuellement, ces derniers sont exclusivement soumis à des lois nationales. A l'avenir, leur métier va être bouleversé par de plus en plus de législations européennes.

Pour monsieur Ruidant, le droit belge en matière de continuité des entreprises va également être accompagné du droit européen. Les professionnels du chiffre externes ne seront plus seulement soumis à une législation nationale. Ils seront dans l'obligation d'adapter leur façon de gérer les entreprises en difficulté. L'harmonisation législative se fera tant au niveau comptable qu'au niveau fiscal. Il pourra sans doute être possible de voir des collaborations inter-pays pour gérer des PRJ. En effet, quand on observe les procédures de redressement belges et françaises, on trouve des similitudes flagrantes. Cependant, cette uniformisation des lois prendra beaucoup de temps et tant que des spécificités notamment fiscales entre les pays persisteront, rien ne pourra réellement changer.

Madame de Win partage globalement la vision des interlocuteurs précédents surtout au sujet de la nécessité d'une harmonisation pour réduire les spécificités entre pays. Selon elle, les experts belges spécialisés en matière de continuité pourront, à l'avenir, offrir leur aide et mettre leurs connaissances au service de clients étrangers. Pour arriver à cette dimension européenne, il faudrait par exemple proposer des documents « type » que les praticiens issus des différents Etats pourraient utiliser dans leurs missions. Le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe ne pourra plus à terme s'exercer avec une vision nationale. A l'échelle mondiale, un pays ne représente déjà plus grand chose.

Au niveau belge, pour monsieur Maldague, la nouvelle loi ne répond que partiellement aux attentes des praticiens. En effet, elle porte une attention particulière aux procédures de réorganisation judiciaire. Pourtant, en pratique, les PRJ ne sont presque pas utilisées. L'abattement²⁰ des créances pour une entreprise en difficulté est plus difficilement accessible

²⁰ L'abattement des créances est un abandon ou une diminution des créances. Il a parfois lieu dans le cadre d'une PRJ pour permettre aux entreprises en difficultés de se redresser financièrement. (Mstoian & Peeters ; 2018)

depuis le 1^{er} mai 2018, date à laquelle est entrée en vigueur le nouveau droit de l'insolvabilité. Cet abatement est nécessaire pour permettre aux débiteurs de se réorganiser financièrement. Cette faveur étant octroyée plus difficilement, beaucoup de débiteurs sont réticents à l'idée d'avoir recours aux PRJ. Cette problématique va inévitablement pousser le législateur à apporter des modifications aux dispositions légales actuelles. Pour ce qui est de la dimension européenne, elle n'est pas envisageable pour le moment. D'une part, comme les autres interlocuteurs l'ont expliqué, une harmonisation est nécessaire pour pouvoir parler d'européanisation des lois régissant la profession d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe. D'autre part, la législation belge en matière de continuité des entreprises est tellement complexe qu'il est presque impossible de la maîtriser parfaitement. Dès lors, il n'est pas réaliste de demander aux praticiens de maîtriser une législation encore plus complexe. Même si les Etats sont uniformisés en matière comptable et fiscale, le droit européen devra tenir compte de spécificités. Ces dernières ne pourront pas toutes être éliminées. Les directives européennes ne remplaceront pas la loi belge mais elles devront coexister avec celle-ci.

La législation belge en matière d'insolvabilité est un sujet qui fait naître des divergences d'opinion chez les professionnels concernés. Néanmoins, ceux-ci s'accordent pour dire que cette législation va évoluer à l'avenir. Ce sont les causes qui entraîneront les modifications de la loi qui sont au cœur des débats.

Des textes légaux avec une portée européenne sont à prévoir à l'avenir à condition qu'une harmonisation de qualité des pratiques comptables et fiscales soit faite. En outre, ils ne remplaceront pas les textes légaux nationaux. La législation européenne et la loi belge cohabiteront pour régir le domaine de la continuité des entreprises.

Après avoir vu l'avenir des aspects généraux de la profession ayant une influence sur la continuité des entreprises, on va entrer au cœur du sujet et se concentrer sur les aspects impactant directement le métier d'expert-comptable/conseil fiscal en matière d'insolvabilité des entreprises. On va dessiner le portrait futur des différentes phases du cycle de vie d'une entreprise.

1° Le plan financier à la constitution

A la question : *quel sera l'avenir du métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe en matière de continuité des entreprises ?* La réponse est que les professionnels du chiffre accompagnent leur client dans la rédaction d'un plan financier réaliste lors de la constitution de son entreprise. Cela peut paraître étonnant de donner une réponse qui n'entre pas dans le champ des procédures habituelles prévues par la loi sur l'insolvabilité des entreprises. Et pourtant, cette réponse est l'une des plus pertinente qui soit.

La prévention des difficultés se joue dès la naissance juridique de l'entreprise, avec un plan financier réaliste annexé à l'acte constitutif. La nouvelle loi traitant de la continuité des entreprises l'a bien compris. Elle vient renforcer le rôle d'assistance à l'élaboration du plan financier constitutif des professionnels du chiffre. Même si la loi va aller dans le bon sens, il reste encore un énorme travail à faire au niveau des clients. Il persiste encore un nombre trop important de clients qui considèrent le plan financier comme un vulgaire bout de papier. Ils n'ont pas conscience de sa valeur et de son impact.

A l'avenir, le rôle de l'expert-comptable/conseil fiscal externe sera plus que jamais de sensibiliser le client à l'importance des actes qu'il pose dès la création de son entreprise. Actuellement, les clients ne sont pas tous d'accord d'investir dans l'élaboration d'un plan financier qui marque le début de leur activité. A l'avenir, le métier a pour mission d'encourager les clients à le faire. Il est primordial de leur expliquer pourquoi un plan financier prudent et viable est le point de départ d'une entreprise qui connaîtra une vie prospère. Les professionnels du chiffre doivent, quant à eux, prendre cette mission d'accompagnement avec le plus de sérieux possible. Ils doivent permettre au client de bâtir une entreprise qui reposera sur des bases solides. C'est une condition *sine qua non* à la survie future d'une entreprise. Ceci n'est pas étonnant quand on sait qu'une incohérence ou une imprévision dans le plan financier rédigé à la constitution d'une entreprise peut, à lui seul, conduire cette société à la faillite.

Selon monsieur Ruidant, la mission de sensibilisation du client au plan financier est presque d'ordre psychologique. En effet, c'est dans l'esprit du client qu'est le problème. Au moment de constituer son entreprise, le futur gérant a beaucoup d'ambition. Il est motivé à concrétiser son projet et il est persuadé de la force de sa future activité. Il en résulte que ce

futur gérant a une vision biaisée de la réalité. Il surestime les résultats attendus. L'objectif de l'expert-comptable/conseil fiscal externe est de changer l'état d'esprit du client afin que sa vision de l'avenir soit plus correcte. L'expert externe recommandera la prudence dans la rédaction du plan financier même si le projet du client est novateur et qu'on peut s'attendre à un franc succès.

Toujours selon monsieur Ruidant, l'assistance des entrepreneurs dans l'élaboration d'un plan financier lors de la constitution d'une entreprise pourrait même faire l'objet d'une spécialisation tant ce plan est un facteur clé de réussite. On pourrait donc voir des experts suivre une formation complémentaire pour développer les compétences nécessaires en matière d'insolvabilité.

Les interviewés s'entendent pour dire qu'il faut avoir la force professionnelle de refuser un plan financier bancal quitte à contrarier le client. Pour appuyer ses propos, madame de Win va même jusqu'à comparer la constitution d'une société à la naissance d'un enfant. Pour que cet enfant puisse évoluer dans des conditions favorables et qu'il puisse survivre dans un monde rempli d'incertitudes, il faut, dès la naissance, mettre toutes les chances de son côté. Pour les entreprises, c'est exactement la même chose.

Le plan financier apporte une des réponses à la question de recherche de ce mémoire. Bien que cela puisse être surprenant, l'avenir du métier en matière de continuité des entreprises se situe, en partie, en dehors des procédures prévues par la loi du 11 août 2017 sur l'insolvabilité. La survie des entreprises se joue avant même les premiers signes annonciateurs des difficultés.

L'expert-comptable/conseiller fiscal externe va de plus en plus prôner la prudence dans la rédaction du plan financier constitutif pour que celui-ci atteigne un degré élevé de cohérence avec la réalité.

2° La gestion quotidienne d'entreprise

Une autre réponse à la question de recherche qui nous occupe est de mettre en place une phase que madame Claes qualifie de « pré-préventive ». Elle concerne tout ce qui se passe avant la phase de prévention et de détection traditionnelle qui est prévue par la loi sur l'insolvabilité. On retrouve le même constat qu'au point précédent qui veut que l'avenir du métier en matière de continuité se joue avant même les processus prescrits par la nouvelle législation.

Selon les experts interrogés, l'objectif de leur métier n'est pas d'éviter ou de traiter les difficultés des entreprises. Le but, pour eux, est de faire croître les entreprises et de leur permettre de rencontrer le succès en assurant le bon développement de leur activité. Quand on y réfléchit bien, le meilleur moyen de gérer les difficultés d'une entreprise c'est de les éviter. Tant les théoriciens que les praticiens s'accordent pour dire que c'est en restant en dehors du champ de la nouvelle législation sur la continuité des entreprises que l'on peut agir le plus efficacement sur le maintien en vie d'une société.

Selon ces professionnels, la phase « pré-préventive » a pour mot d'ordre l'éducation. C'est par cette notion que l'avenir du métier en matière d'insolvabilité des entreprises va être reconsidéré. Cette (r)évolution consiste à percevoir les clients comme des enfants. Ce sont en quelque sorte des enfants qu'il va falloir éduquer. Leur enseignement passera par la conscientisation, la sensibilisation et la compréhension de la gestion de leur entreprise. Il faudra vulgariser le langage comptable et fiscal pour permettre au client de comprendre la façon dont fonctionne leur entité. Les compétences recherchées à l'avenir chez les professionnels du chiffre externes seront, en matière de continuité notamment, la pédagogie et la communication.

Selon monsieur Maldague, la communication et la création d'une relation de proximité basée sur la confiance avec le client est, à l'avenir, ce vers quoi vont tendre tous détenteurs du titre d'expert-comptable et de conseiller fiscal « externe ». Ce lien entre l'expert et son client est une des conditions pour que la gestion quotidienne de l'entreprise soit faite correctement. Dans le domaine de la continuité, c'est cette bonne gestion régulière de l'entreprise qui permettra de réduire le nombre de faillites. Tout est déjà déterminé avant les PRJ.

L'expérience de monsieur Maldague lui a permis de prendre conscience que le client constate lui-même que son entreprise vacille. Le client est donc généralement le premier à prendre conscience des difficultés. Il est en première ligne en matière de détection. Cependant, quand les signes annonciateurs des problèmes font leur apparition, le client entre dans une phase de déni. On peut même percevoir dans certains cas un sentiment de honte se développer chez le gérant. Il en résulte que celui-ci va masquer ces problèmes. La transparence n'est plus entière. Le nouveau rôle des experts-comptable et des conseillers fiscaux « externes » sera d'instaurer un climat de confiance entre les deux partis. C'est par le dialogue que la relation de proximité sera rétablie. De manière générale, les différentes personnes interviewées ont un avis commun sur l'importance, à l'avenir, du lien qui unit le client et le professionnel pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Il existe pourtant un problème pouvant entraver le développement de la relation de confiance tant convoitée. La loi renforce de plus en plus le rôle de contrôleur du professionnel. Ce dernier doit, plus que jamais, surveiller son client et rapporter ses faits et gestes aux instances supérieures. Cela est incompatible avec le développement naturel d'une confiance mutuelle. Le client risque de voir son expert-comptable plus comme une menace que comme un bras droit.

Enfin, le bon déroulement de cette phase « pré-préventive » demande qu'on y consacre beaucoup de temps. Pour dégager le temps nécessaire, le professionnel du chiffre pourra compter sur les outils digitaux qui reprendront les tâches qui ne nécessitent pas l'intervention de compétences « humaines ».

C'est la bonne gestion quotidienne d'une entreprise qui permettra à celle-ci de croître. Cette croissance est le meilleur moyen d'éviter les risques de discontinuité. En effet, si l'entreprise est sur la voie de la réussite, elle avance dans une direction opposée à celle empruntée par une entreprise en difficulté. Pour assurer cette gestion d'entreprise, le client pourra se faire assister, notamment, par les experts-comptables/conseillers fiscaux « externes ». Cet accompagnement régulier sera possible si le client a reçu une bonne éducation comptable et qu'un lien étroit basé sur la confiance est établi. Ces deux conditions sont, à l'avenir, l'objectif premier de la profession pour entrer dans une phase de prévention précoce.

A noter que l'essentiel du métier sera, dans un futur proche, de traiter la continuité des entreprises de manière indirecte. Le terme indirect sous-entend que le rôle futur se trouvera hors du cadre légal relatif à l'insolvabilité des entreprises.

3° La phase de prévention et de détection des difficultés

Dans ce point, c'est l'avenir de la phase de prévention et de détection des difficultés des entreprises telle qu'elle est sous-entendue par la loi sur l'insolvabilité qui va être analysée. La question est double. D'une part, la prévention actuelle ne va pas connaître de réelle évolution dans la manière dont elle est effectuée. Cependant, comme on a pu le constater au cours des sections précédentes, la digitalisation va permettre, à l'avenir, de faire gagner du temps aux professionnels. Ce temps pourra être consacré à la prévention des difficultés. Ensuite, la digitalisation va permettre de générer des données chiffrées plus régulièrement. Cela aura pour impact de rendre la prévention plus réaliste.

D'autre part, la notion de détection va aussi voir venir des modifications qui l'impacteront. Un des moyens phare de détection des difficultés est le recours à des clignotants financiers. Ces clignotants permettent d'envoyer un signal quand des anomalies significatives sont détectées. A l'avenir, on s'attend à voir davantage de clignotants intégrés au sein des logiciels informatiques. Cependant, les experts interrogés s'accordent pour dire que bien souvent, les clignotants envoient un signal qui arrive trop tard. Jusqu'à présent,

l'expérience a montré que les clignotants n'évitaient pas la faillite. Il ne faut donc pas prendre les clignotants comme l'outil par excellence de détection des difficultés.

Selon monsieur Ruidant, on peut s'attendre à voir le nombre de clignotant augmenter avec le développement de nouveaux ratios pertinents. Ce qui changera surtout, c'est que la profession verra son rôle renforcé pour l'interprétation des clignotants pertinents une fois que ceux-ci s'allumeront. Cette dernière idée est partagée par les trois autres intervenants. En outre, l'informatisation des clignotants est une bonne chose mais elle a tout de même ses limites. D'une part, elle risque de créer des situations où les signaux seraient envoyés par les clignotants et que ces signaux ne soient pas pertinents pour l'entreprise. En effet, un même signal, un même clignotant, un même ratio peut avoir un impact totalement différent d'une société à l'autre. Ces dernières ont leurs propres spécificités. Un signal détecté dans une entreprise peut mener à la faillite. Ce même signal détecté pour une autre entreprise peut, dans certains cas, être tout simplement ignoré en fonction de la nature des activités de cette entreprise.

D'autre part, l'intégration des clignotants au sein des logiciels aura pour limite que seul les clignotants chiffrés pourront être intégrés. Pourtant, il existe autant de voyants financiers que de voyants non-financiers. A titre d'exemple, c'est le cas des clignotants qui traitent des risques liés au non-respect des réglementations de l'AFSCA.

Enfin, pour corroborer les propos de monsieur Ruidant au sujet de l'importance de l'interprétation des clignotants, il est compliqué d'intégrer cette interprétation au cœur des programmes informatiques comptables. En effet, la notion d'interprétation sous-entend des compétences d'appréciation, de réflexion, d'expérience... Ces éléments là ne peuvent pas être retranscrits lors du codage informatique.

Dès lors, on pourra réellement parler de révolution de la phase de détection quand les logiciels seront capables d'intégrer des clignotants pertinents, de les adapter en fonction des particularités propres à chaque entreprise et de les interpréter. Pour ce faire, il faudra compter sur l'intelligence artificielle. Selon monsieur Maldague, c'est ce concept d'intelligence qui empêche de voir une révolution arriver dans un avenir proche. Le raisonnement analytique de l'être humain n'est pas encore prêt à disparaître au profit de l'informatique.

A priori, la phase de détection et de prévention des difficultés ne va pas évoluer significativement dans un avenir proche. Les outils disponibles pour effectuer la mission de détection et de prévention prévue par la loi sur l'insolvabilité ne sont pas non plus appelés à connaître de profondes modifications à court terme. Les logiciels informatiques dotés d'outils de la procédure préventive comme les clignotants ne connaîtront pas une révolution tant que l'intelligence artificielle ne sera pas réellement au point. En effet l'important de ces clignotants, ça n'est pas le signal envoyé en lui-même mais bien la façon dont ce signal est interprété. Pour l'interprétation, dans un avenir proche, la réflexion humaine sera encore bien nécessaire.

4° La phase de remédiation – les procédures extra-judiciaires

Dans la phase de remédiation, il y a, dans un premier temps, les procédures qui ne sont pas réalisées sous couvert judiciaire. Ces procédures extrajudiciaires donnent aux professionnels du chiffre le rôle de médiateur. Le médiateur a pour objectif de trouver des accords entre les débiteurs et leurs créanciers sans avoir recours à la justice. Pour madame Claes, la médiation est le nouveau fer de lance en matière d'insolvabilité des entreprises. De par leur formation, les futurs détenteurs du titre d'expert-comptable et de conseiller fiscal « externe » auront développé des compétences en matière de négociation et de gestion des conflits. Ils seront, plus que jamais, capables de proposer un terrain d'entente entre les différents partis. Toujours selon madame Claes, on peut dire que l'ère de la médiation va faire son apparition tout comme en 2009, avec l'ère des procédures de réorganisation judiciaire luttant contre le nombre trop élevé de faillites en Belgique. Les procédures extra-judiciaires et plus particulièrement la médiation ne remplaceront pas les PRJ. D'ailleurs, en 2009, les PRJ n'ont pas remplacé la faillite. La médiation viendra plutôt comme une opportunité à saisir avant de d'avoir recours aux PRJ. A l'avenir, les entreprises, avant d'entrer dans des procédures judiciaires, tenteront leur chance avec la médiation. Cette dernière propose un avantage non négligeable. Elle permet de trouver un accord qui satisfait, dans le même temps, les débiteurs et les créanciers en évitant de perdre de l'argent et du temps dans des procédures judiciaires. Se présenter devant le Tribunal pour obtenir une décision de justice est souvent

très coûteux et très lent. En outre, du point de vue de l'Etat, la médiation permet de désengorger les tribunaux qui croulent sous la masse de dossiers à traiter. Cette façon de voir la médiation comme étant la nouvelle tendance à la mode est partagée par madame de Win et monsieur Ruidant.

Monsieur Ruidant vient compléter la vision de madame Claes en insistant sur le fait que la médiation ne sera possible que si les plans financiers établis à la constitution et les contrats avec les fournisseurs sont rédigés avec sérieux et avec prudence. Sans cette condition, il sera impossible de trouver un accord amiable extra-judiciaire. Ensuite, il est important de ne pas répéter les erreurs du passé en se disant que la médiation va régler tous les problèmes en matière d'insolvabilité des entreprises. En effet, si on banalise la médiation, on va se retrouver confronté à des situations où les entrepreneurs prendraient tous les risques, pensant que la médiation, en cas d'échec, résoudrait leurs difficultés. Madame de Win partage cette idée. Selon elle, il faut garder à l'esprit qu'il n'existe pas de procédure miracle.

Par contre, l'avis de monsieur Maldague diffère dans la place qui sera attribuée à la médiation dans le futur. Selon lui, exposer la médiation comme la nouvelle tendance en matière de procédure de redressement est quelque peu incorrecte. Dans de nombreux cas, le plus gros créancier est l'Etat, avec lequel l'expert comptable ou le conseiller fiscal n'a pas le pouvoir de négocier. La place de la médiation serait, selon lui, plus d'être une pré-procédure qui permettrait d'effectuer les travaux préparatoires à une PRJ afin que cette PRJ se déroule plus rapidement et plus aisément.

Les procédures extra-judiciaires telles que la médiation feront, dans un avenir proche, de plus en plus parler d'elles. La question est de savoir si cette médiation aura pour objectif de préparer les procédures de réorganisation judiciaire ou si elle deviendra la nouveau fer de lance en matière de procédures d'insolvabilité. Dans ce deuxième cas, le métier d'expert-comptable ou de conseiller fiscal externe sera bouleversé. Les acteurs de cette profession seront amenés à endosser plus fréquemment la casquette de médiateur d'entreprise. On assistera là à une réelle évolution du métier en matière de continuité des entreprises.

5° La phase de remédiation – les procédures judiciaires

Les procédures ne sont pas, selon les professionnels interrogés, destinées à subir de réelle modification. Le rôle d'assistant des experts-comptables et des conseillers fiscaux externes va se renforcer mais la nature de cette mission restera la même.

Les professionnels s'accordent à dire que les procédures de réorganisation judiciaire disponibles dans la phase de remédiation des entreprises en difficultés ne connaîtront pas de révolution dans un avenir proche.

Section 3 – L'opinion de l'étudiant à propos des résultats de la recherche

D'une manière générale, mon avis personnel est que le métier d'expert-comptable ou de conseiller fiscal externe va inévitablement subir de profondes mutations en matière de continuité des entreprises. Les résultats dans ce domaine particulier sont loin de satisfaire les attentes tant au niveau des professionnels du chiffre qu'au niveau de leurs clients. Je suis convaincu que l'avenir de la profession en matière d'insolvabilité ne dérogera pas à la règle. Il va subir des modifications auxquelles il faudra s'adapter comme cela a été le cas depuis la création de ce métier.

En ce qui concerne la formation des futurs membres de l'ICE, je pense être en droit de me demander s'il n'y a pas un risque de nivèlement vers le bas qui pourrait découler de l'harmonisation des formations de l'IEC et de l'IPCF. Ces deux professions qui, à mon sens, sont substantiellement différentes devraient être regroupées dans un même ensemble mais sans pour autant être mélangées. Mêler un degré élevé d'expertise avec des connaissances superficielles sur l'ensemble des domaines d'un métier pourrait engendrer le risque de voir les acteurs développer des compétences de qualité moyenne. A mon avis, ce n'est pas le résultat attendu au travers de la fusion. J'espère donc que les promesses théoriques seront tenues au moment de les appliquer à la pratique.

Plus précisément, je pense que c'est le commencement de l'ère des procédures extra-judiciaires. Je suis persuadé que ce type de procédure va prendre plus de place dans un futur proche. D'une part, cela permet d'une part d'éviter l'aspect coûteux et lent qui caractérise les procédures judiciaires faisant perdre de l'argent tant aux débiteurs qu'aux créanciers. D'autre part, je crois qu'il faut saisir les opportunités d'éviter de se retrouver devant les tribunaux déjà surchargés de travail. Si les procédures extra-judiciaires sont utilisées à bon escient et avec prudence, elles peuvent être un moyen « gagnant-gagnant » tant pour les entreprises en difficultés que pour les créanciers et même l'Etat. Je pense donc comme certains des experts interrogés qu'en matière d'insolvabilité des entreprises, le rôle de médiateur va connaître une expansion.

Enfin, je crains de voir arriver une digitalisation performante et l'intelligence artificielle. Je ne mets pas en question les avantages qu'elles vont procurer à la profession à tous les niveaux. Ce à quoi je réfléchis, c'est surtout de savoir si les autorités publiques, le législateur, les professionnels du chiffre, les Instituts et les clients sont préparés correctement à l'émergence de la numérisation. J'ai l'impression qu'on ne la considère pas suffisamment comme faisant partie de notre avenir proche. Je pense que l'ère du digital va s'imposer au monde économique bien plus rapidement que prévu et que l'on se retrouvera dans l'obligation de réagir dans la précipitation.

CONCLUSION ET SUGGESTIONS

De nos jours, il n'est pas rare d'entendre parler de jugement déclaratif de faillite dans le monde judiciaire belge malgré l'introduction de la nouvelle loi du 11 août 2017 relative à l'insolvabilité des entreprises. Ce constat n'est pas surprenant quand on sait que le législateur n'est toujours pas parvenu à trouver la recette miracle pour réduire considérablement le nombre de faillites.

Pourtant, c'est l'objectif poursuivi par les multiples réformes qui ont marqué les trente dernières années. Depuis 2009, la nouvelle arme du législateur en matière de continuité des entreprises est la procédure de réorganisation judiciaire. Pour mettre en application cette procédure de redressement, la loi réserve une place au premier rang à la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externe. Ce métier a dû s'adapter aux nouvelles dispositions légales. Cependant, la loi n'a pu tenir ses promesses que partiellement. C'est la raison pour laquelle le législateur a introduit la loi du 11 août 2017. Celle-ci renforce le rôle des professionnels du chiffre.

Étant donné le pedigree du domaine de l'insolvabilité des entreprises et les bouleversements attendus, le métier d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe va inévitablement connaître de nouveaux changements. C'est dans ce contexte que le présent travail a tenté de dessiner le portrait futur de cette profession en matière de continuité des entreprises. Avant de pouvoir étudier l'avenir, il a été judicieux de retracer les révolutions qui ont marqué la profession et les rôles qui lui sont attribués en matière de continuité. Après avoir effectué ce travail préparatoire, il a fallu recueillir l'opinion des professionnels concernés afin de déterminer une esquisse du futur.

Le travail de recherche a permis de dégager des pistes d'avenir. Ces dernières ont permis d'éclairer quelques-unes des zones d'ombres relatives à l'avenir de la profession en matière de continuité des entreprises. Dans un futur proche, le rôle de prévention des experts-comptables/conseillers fiscaux externe prendra effet dès la constitution des entreprises. Son rôle d'aide à la rédaction d'un plan financier viable sera renforcé. Cette idée, par du principe, qu'il faut que l'entreprise mette toutes les chances de son côté avant même d'entrer en activité. Après avoir établi un plan financier qui tient la route, le professionnel du chiffre va devoir faire preuve de pédagogie. Il aura pour mission d'assurer l'éducation comptable de ses

clients par une relation de proximité basée sur la confiance et la collaboration. Il est important de sensibiliser et de conscientiser les clients sur l'importance d'une gestion d'entreprise régulière. Les professionnels du chiffre et leurs clients doivent travailler à l'unisson pour assurer une vie prospère à l'entreprise. Pour y parvenir, ils pourront compter sur le soutien de la digitalisation et dans un avenir plus lointain de l'intelligence artificielle. Si toutefois l'entreprise est amenée à rencontrer des difficultés, les gérants pourront, à l'avenir, s'entourer de spécialistes en matière d'insolvabilité des entreprises capables de proposer des services à plus haute valeur ajoutée. En matière de procédures de redressement, après les PRJ, ce sera au tour des procédures extrajudiciaires d'être sous les projecteurs.

Il est important d'avoir à l'esprit que ce travail a ses propres limites. D'une part, aborder l'avenir de la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal externe en matière de continuité reste difficile. Les sources d'information scientifique sont peu nombreuses. Nous avons à notre disposition uniquement des avis éclairés de personnes informées. Il a fallu diversifier et multiplier ces sources pour pallier à ce problème. D'autre part, l'échantillon choisi pour récolter les données qualitatives est relativement petit. Sans remettre en cause la légitimité et l'expertise des participants, certains avis pertinents supplémentaires auraient peut-être pu, apporter d'autres pistes, pour répondre à la question de recherche.

Ce travail s'est concentré sur l'avenir de la profession d'expert-comptable et de conseiller fiscal externe en matière de continuité des entreprises. Ce domaine particulier n'est pas le seul à avoir des perspectives d'évolution dans un avenir proche. Il pourrait être intéressant de réaliser, en parallèle, un autre travail portant sur un ou plusieurs autres pans de la profession.

BIBLIOGRAPHIE

1. Absil, A. (2014). *Notions de droits des sociétés, droit de la faillite, de la liquidation et de la continuité des entreprises*. Disponible sur le site de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés
http://www.ipcf.be/uploads/documents/20140426_SEM_2_DROIT_SOCIETES.pdf
2. Acerta. (2019). *Les 3 principales conclusions à tirer de notre Summit annuel*. En ligne
<https://www.acerta.be/fr/blog/employeurs/les-3-principales-conclusions-a-tirer-de-notre-summit-annuel> [consulté le 25 juillet 2019].
3. Actualités du droit belge. (2016). *Liquidation d'une société*. En ligne
<https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-des-affaires/droit-des-affaires-abreges-juridiques/la-liquidation-d-une-societe/la-liquidation-d-une-societe> [consulté le 12 juillet 2019].
4. Actualités du droit belge. (2014). *Les conflits entre actionnaire*. En ligne
<https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-des-affaires/droit-des-societes/les-conflits-entre-actionnaires/introduction-aux-conflits-entre-actionnaires> [consulté le 12 juillet 2019].
5. Arrêté royal du 1er mars 1998 fixant le règlement déontologique des experts comptables. (1998). *Moniteur belge*, 31 mars 1998, p.9505.
6. Arrêté royal relatif à l'examen d'admission, au stage et à l'examen d'aptitude d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal du 8 avril 2003. (2003). *Moniteur belge*, 6 juin 2003, p.30923.
7. Baribeau, C., Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Erudit, Revue des Sciences de l'éducation, volume 38, n°1*. En ligne <https://www.erudit.org/en/journals/rse/2012-v38-n1-rse0675/1016748ar.pdf>
8. Bekaert, B. (2015). Comment le professionnel du chiffre doit-il aborder en pratique une entreprise cliente en difficulté après la récente modification des articles 10 et 12 de la LCE?. *Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, pacioli n°397, 1-4*. En ligne
http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli%20397_FR_PMS.pdf
9. Blondiau, M. (2017). *La faillite après la réforme de la loi sur l'insolvabilité*. Conférence, Union hennuyère des professionnels de la comptabilité. En ligne
https://www.uhpc.be/IMG/pdf/syllabus_faillite_2017.pdf
10. CCI Mag. (2018). *Professions libérales: risques et opportunités (loi du 11.8.2017: droit de l'insolvabilité)*. En ligne <https://www.ccimag.be/2018/06/27/professions-liberales-risques-opportunites-loi-11-08-2017-droit-de-linsolvabilite/> [consulté le 23 juillet 2019].
11. Chassard, V. (2017, août). *Présentation du métier d'expert comptable externe*. Conférence d'août 2017, Mons.

12. Chef d'entreprise. (n.d.). *Continuité d'exploitation (principe de)*. En ligne <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/creation-entreprise-1024/Breves/nous-achetons-plusieurs-pacte-associes-obligatoire-339975.htm#fqxm8qZz6Wz22A76.97> [consulté le 10 juillet 2019].
13. Claes, M. (2015). *Arrêt Cour Constitutionnelle - discrimination? Experts-comptables et comptables visés*. Disponible sur le site de l'Ordre des Experts-Comptables et Comptables brevetés de Belgique <http://www.oecbb.be/news/details/243> [consulté le 20 juillet 2019].
14. Code des sociétés du 7 mai 1999, *Moniteur belge*, 6 août 1999, p.29440.
15. Code de droit économique du 28 février 2013, *Moniteur belge*, 29 mars 2013, p.19975
16. Conter, J.M., Sirjacobs, V. (2015). Une des clés pour la réussite de la LCE: une détection proactive et précoce des « clignotants ». *Institut professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés, Pacioli n°404 IPCF-BIBF*, 4-10. En ligne <http://www.ipcf.be/uploads/documents/clignotants.pdf>
17. Cours de droit. (n.d.). *Le concordat judiciaire en droit belge*. En ligne <http://www.cours-de-droit.net/le-concordat-judiciaire-en-belgique-a128038552> [consulté le 10 juillet 2019].

De Leenheer, J. (2004). *Vade-mecum de l'expert-comptable et du conseil fiscal*, IEC. Bruxelles: Editions Kluwer. Disponible sur l'Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux http://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/Livres/Documents/Vade-mecum_%20de_expert-comptable_et_du_conseil_fiscal.pdf
18. De Moor, B. Callebaut, M. (2018). Le médiateur d'entreprise. *Ordre des Experts-Comptables et des Comptables brevetés de Belgique, Revue belge de la comptabilité*, T4 12.2018, 17-24. En ligne <http://www.oecbb.be/files/DD-sgl-hte-revue-compta-04-dec-2018.pdf>
19. Della Faille, P. (2013). *La loi du 27 mai 2013 modifiant diverses législations en matière de continuité des entreprises : plus qu'une simple réparation ?*. Louvain-la-Neuve: anthémis, pp. 217-277. En ligne https://www.lydian.be/sites/default/files/uploads/publications/droafjs_g.pdf
20. Delvaux, G. (2004). Rôle préventif de l'expert-comptable dans le d'une entreprise en difficulté. *Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux, Accountancy & Tax*, Numéro 4/2004, 21-44. En ligne https://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/accountancy-tax/Documents/2004/2004-4-Droit_des_entreprises.pdf
21. Demoulin, P. (2010). *Conflit entre associés (exclusion et retrait)*. Ordre des avocats du barreau de Liège : Espace entreprises. En ligne <http://www.barreaudeliege.be/actu/conflits%20entre%20associes.pdf>
22. Durkheim, E. (1919). *Les règles de la méthode sociologique* (7^e éd.). France, paris : Alcan.
23. Fédération des Entreprises de Belgique. (2019). *Longtemps attendus et enfin arrivé: le nouveau Code des sociétés et des associations!*. En ligne https://www.feb.be/domaines-daction/droit-justice/droit-des-societes/longtemps-attendu-et-enfin-arrive-le-nouveau-code-des-societes-et-des-associations-_2019-02-28/ [consulté le 25 juillet 2019].

24. Felix, E. (2007). *Histoire de la comptabilité: Une histoire récente, les premiers pas de l'expertise comptable et du conseil fiscal*. Disponible sur le site du Bureau Felix https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjw15D8vubjAhVMYVAKHTlbDZIQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bureauafelix.be%2Fhistoire-de-la-comptabilite%3Ftask%3Ddownload%26file%3Dnews_file%26id%3D117&usg=AOvVaw0BCP8sTzlxKjx_EEKR-HiZ
25. Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2è éd.). France, Paris : Pearson.
26. Graydon Belgium. (2014). *Loi relative à la continuité des entreprises (LCE) - perspectives, tendances et chiffres*. Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/wiki/la-loi-relative-la-continuite-des-entreprises-lce> [consulté le 14 juillet 2019].
27. Graydon Belgium. (2014). *Réforme de la loi sur la continuité des entreprises - premiers fruits*. Disponible sur le site de GraydonBE https://graydon.be/sites/graydon/files/uploads/BE_20140404%2520Studie%2520WCO%2520FR.pdf
28. Graydon Belgium. (2019a). *Faillite Entreprises belges 2018*. Infographie, janvier 2019. Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/downloads/infographic-infographie-faillites-2018> [consulté le 22 juillet 2019].
29. Graydon Belgium. (2019b). *Mission et vision*. Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/mission-et-vision>
30. Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux. (2003). Nouvelle mission pour l'expert-comptable dans le cadre de la faillite modifiée. *Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux, Accountancy & Tax, Numéro 4/2003*, 28-34. En ligne https://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/accountancy-tax/Documents/2003/2003-4-Profession_-_Nouvelle_mission.pdf
31. Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux. (n.d.a). *Membre de l'IPCF*. En ligne <https://www.iec-iab.be/fr/la-profession/acces-a-la-profession/membre-d-un-autre-institut/Pages/Deja-membre-de-l-IPCF.aspx> [consulté le 1er juillet 2019].
32. Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux. (n.d.b). *Aperçu des missions de l'expert-comptable (externe)*. En ligne <https://www.iec-iab.be/fr/la-profession/Pages/Expert-comptable.aspx> [consulté le 2 juillet 2019].
33. Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés. (2013). *Autres mission: à côté des missions classiques d'un comptable (-fiscaliste) I.P.C.F.* En ligne <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1848> [consulté le 2 juillet 2019].
34. Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés. (2018). *Législation Organisation de la profession*. En ligne <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1760> [consulté le 2 juillet 2019].
35. Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés. (2019). *Insolvabilité des entreprises - Livre XX du Code de droit économique*. En ligne <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=2600> [consulté le 15 juillet 2019].

36. Juridat. (n.d.). *La nouvelle loi sur le concordat a fondé des espoirs chez les entrepreneurs en difficulté. Il peut être utile de souligner les aspects directeurs de cette procédure récente.* Tribunal de Commerce, Faillite, Concordat. En ligne http://www.juridat.be/tribunal_commerce/charleroi/faillite/concordat.htm [consulté le 10 juillet 2019].
37. Konaté, M.K., Sidibé, A. (2006). *Extraits de guides pour la recherche qualitatives.* Disponible sur le site du Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education http://www.rocare.org/PetitesSubventions_GuideRechercheQuali.pdf
38. Lauwers, M. (2018). *Trop peu d'entreprises recourent, trop tard, à la réorganisation judiciaire.* L'Echo, économie. Disponible sur le site de l'Écho <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/trop-peu-d-entreprises-recourent-trop-tard-a-la-reorganisation-judiciaire/9999518.html> [consulté le 18 juillet 2019].
39. Lebeau, J.P. (2017). *Quel est le rôle du médiateur d'entreprise.* Disponible sur le site de Business assistance <https://business-assistance.be/fr/role-mediateur-dentreprise/> [consulté le 19 juillet 2019].
40. Lenaerts, G. (2019). L'IPCF et l'IEC deviennent l'ICE!. *Pacioli N°484 IPCF-BIBF, 1-5.* Disponible sur le site de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli_484_FR.PDF
41. Lexalert. (2019). *Fusion IEC et IPCF - Création de l'Institut des Conseillers fiscaux et des Experts-comptables (IEC).* En ligne <https://www.lexalert.be/fr/article/fusie-iab-en-bibf-oprichting-instituut-van-de-belastingadviseurs-en-de-accountants-iba> [consulté le 27 juin 2019].
42. Loi relative à la comptabilité des entreprises du 17 juillet 1975. (1975). *Moniteur belge, 4 novembre 1975, p.10847.*
43. Loi relative à la réforme du révisorat d'entreprises du 21 février 1985. (1985). *Moniteur belge, 28 février 1985, pp.2230.*
44. Loi relative au concordat judiciaire du 17 juillet 1997. (1997). *Moniteur belge, 4 décembre 1997, p.28550.*
45. Loi sur les faillites du 8 août 1997. (1997). *Moniteur belge, 28 octobre 1997, p. 28562.*
46. Loi relative aux professions comptables et fiscales du 22 avril 1999. (1999). *Moniteur belge, 11 mai 1999, p.16290.*
47. Loi du 4 septembre 2002 modifiant la loi sur les faillites. (2002). *Moniteur belge, 21 septembre 2002, 2002009854.*
48. Loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009. (2009). *Moniteur belge, 9 février 2009, p.8436.*
49. Loi modifiant diverses législations en matière de continuité des entreprises du 27 mai 2013. (2013). *Moniteur belge, 22 juillet 2013, p.45665.*
50. Loi du 17 mai 2017 modifiant diverses lois en vue de compléter la procédure de dissolution judiciaire des sociétés. (2017). *Moniteur belge, 12 juin 2017, p.63589.*

51. Loi du 11 août 2017 portant insertion du Livre XX « Insolvabilité des entreprises », dans le Code de droit économique, et portant insertion des définitions propres au livre XX, et des dispositions d'application au Livre XX, dans le Livre I du Code de droit économique. (2017). *Moniteur belge*, 11 septembre 2017, p.83100.
52. Loi du 17 mars 2019 relative aux professions d'expert-comptable et de conseil fiscal. (2019). *Moniteur belge*, 27 mars 2019, p.31256.
53. Maes, D. (2013). *La nouvelle LCE souligne l'importance du rôle de l'expert-comptable et du conseil fiscal externes*. Disponible sur le site de l'Institut des Experts-Comptables et des Conseils Fiscaux <https://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/actualite/Institut/Pages/20130730-La-nouvelle-LCE-souligne-l-importance-du-role-de-l-expert-comptable-et-du-conseil-fiscal.aspx> [consulté le 21 juillet 2019].
54. Minon, F., Franck, E. (2017). *Liquidation des sociétés commerciales*. Disponible sur le site du Barreau de Liège <http://www.barreaudeliege.be/FR/GuideBusiness.aspx?pk=129> [consulté le 14 juillet 2019].

Maes, D. (2015). Recommandations concernant les missions des titulaires de professions économiques dans le cadre de la LCE. *Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux, Accountancy & Tax*, 2015/1, pp. 12-17. En ligne https://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/accountancy-tax/Documents/2015/03_A_T_2015_1_Recommandation_LCE.pdf
55. Mstoian, L., Peeters, L. (2017). *La nouvelle législation sur l'insolvabilité a été adoptée*. Disponible sur le site de Peeters Law <https://www.peeters-law.be/fr/news/La-nouvelle-legislation-sur-linsolvabilite-a-ete-adoptee/389> [consulté le 20 juillet 2019].
56. Mstoian, L., Peeters, L. (2018). *Réforme du droit de l'insolvabilité (2ième partie): La procédure de réorganisation judiciaire devient plus stricte*. Disponible sur le site de Peeters Law <https://www.peeters-law.be/fr/news/Reforme-du-droit-de-linsolvabilite-2ieme-Partie-La-procedure-de-reorganisation-judiciaire-devient-plus-strict/1015> [consulté le 20 juillet 2019].
57. Mulliez, P., de Marez, D., de Leenheer, I. (2009). La nouvelle loi relative à la continuité des entreprises: aspects juridiques et fiscaux. *Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux, Accountancy & Tax*, 2019/2, 7-19. En ligne https://www.iec-iab.be/fr/membres/publication/accountancy-tax/Documents/2009/A_T_2_2009_FR_droit_des_societes_continuite.pdf
58. Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Brevetés de Belgique. (2011). *Réflexion sur le rôle du professionnel du chiffre dans le cadre d'une entreprise en difficultés par Mr Gérard Delvaux*. En ligne <http://www.oecbb.be/news/details/154> [consulté le 21 juillet 2019].
59. Ordre des Experts-Comptables et des Comptables brevetés de Belgique. (2017). *Code économique: insolvabilité - articles déjà votés*. En ligne <http://www.oecbb.be/news/details/791> [consulté le 18 juillet 2019].

60. Ordre des Experts-Comptables et des Comptables brevetés de Belgique. (2019). *Loi comptable de 1975 abrogée et remplacée par le titre III du Code économique: l'Ordre organise un cycle complet de mise à jour*. En ligne <http://www.oecbb.be/news/details/140> [consulté le 18 juin 2019].
61. Paulus de Châtelet, P. (2013). *[Fiche pratique]: la procédure de réorganisation judiciaire*. Droitbelge.net. En ligne http://www.droitbelge.be/news_detail.asp?id=749 [consulté le 18 juillet 2019].
62. Picault, J. (2008). *Les techniques d'entretiens – Reformulations, questions, silences, attitudes...* Disponible sur le site de Tutofop https://tutofop.ressources.educagri.fr/fileadmin/ressources/Entretiens/RC_Entretien_Techniques_FP_01.pdf
63. Provost, C. (2019). *Le Parlement fédéral approuve définitivement la loi relative aux professions d'expert-comptable et de conseiller fiscal*. Disponible sur le site d'Adviseo <https://www.adviseo.be/le-parlement-federal-approuve-definitivement-la-loi-relative-aux-professions-dexpert-comptable-et-de-conseiller-fiscal/> [consulté le 24 juin 2019].
64. Remiche, C. (2018). *La fin de l'excusabilité pour les personnes physiques déclarées en faillite après le 1^{er} mai 2018 : place à l'effacement*. Mosal, pointe de droit 32. En ligne <https://www.mosal.be/medias/shared/pointdedroit32.pdf>
65. Senate. (n.d.). *Le concordat judiciaire et les faillites*. En ligne https://www.senate.be/doc/magazine/1997_2/p09_fr.htm [consulté le 13 juillet 2019].
66. Spoiden, A., & Patris, S. (2015). *Rédaction des références bibliographiques selon les normes de l'American Psychological Association*. Abrégé et adapté à un environnement francophone. Bibliothèque de Psychologie et des Sciences de l'éducation. Université catholique de Louvain. En ligne http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/bpsp/documents/Norme_APA_FR.pdf
67. Test achats invest. (2019). *Le droit préférentiel de souscription*. En ligne <https://www.test-achats.be/invest/investir/actions/news/2019/02/droits-preferentiels-souscription-augmentation-capital> [consulté le 25 juin 2019].
68. Union des juges consulaires de Belgique., GraydonBE. (2017). Baromètre de la santé des entreprises belges: situation au 31/12/2017. *GraydonBE, In foro, 07/2018-NR.59, 1-43*. Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/node/10139/download>
69. Université catholique de Louvain-la-neuve. (2018). *Règlement général des études et des examens*. Approuvé par le Conseil académique du 2 juillet 2018. Disponible sur le site de l'université catholique de Louvain-la-neuve https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/db247806-72fa-4b92-b328-638ecfaf6e5c/RGEE2018-2019_CAC21012019.pdf?guest=true [Consulté le 1^{er} juillet 2019].
70. Van de Velde. (2017). *Modification de la procédure de dissolution judiciaire des sociétés*. Disponible sur le site de Vandeveld <http://www.vandeveld-co.be/documents/news-items/20170804-ontbinding-dissolution-auflosung.xml?lang=fr> [consulté le 15 juillet 2019].
71. Van den Broele, E. (2017). *Une intervention précoce peut sauver des entreprises: leçon de 8 ans de LCE*. Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/blog/une-intervention-precoce-peut-sauver-des-entreprises-lecons-de-8-ans-de-lce> [consulté le 19 juillet 2019].

72. Van den Broele, E. (2018). *Insolvabilité: de l'excusabilité à l'effacement, quel impact?* Disponible sur le site de GraydonBE <https://graydon.be/fr/blog/insolvabilite-de-lexcusabilite-leffacement-quel-impact> [consulté le 14 juillet 2019].
73. Van der Gucht, J. (n.d.). *Outils digitaux pour l'expert comptable moderne*. Disponible sur le site de Silverfin <https://www.silverfin.com/fr/blog/outils-digitaux-pour-lexpert-comptable-moderne> [consulté le 27 juillet 2019].
74. Van Hecke, K. (2017). *07/2017: RegSol - La plateforme digitale des faillites*. Disponible sur le site de BOFIDI <https://www.bofidi.eu/2017/07/31/072017-regsol-la-plateforme-digitale-des-faillites/?lang=fr> [consulté le 27 juillet 2019].
75. Vermaut, M., Delrue, F. (2018). *Fusion IPCF: le Conseil des Ministres du 13 juillet 2018 approuve l'avant-projet de loi concernant la fusion l'IPCF et l'IEC pour former « l'Institut des Conseillers Fiscaux et des Experts-Comptables – IEC »*. Disponible sur le site de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=5729> [consulté le 27 juin 2019].
76. Wauman, P. (2018). *Nouveau droit de l'insolvabilité: que devez-vous retenir?*. Disponible sur le site de Business database https://businessdatabase.indicator.be/insolvabilite/nouveau_droit_de_l_insolvabilite__que_d_evez_vous_en_retenir__/_WAACDCAR_EU10061401/topArt [consulté le 26 juillet 2019].
77. Windey, J., Moens, I. (n.d.). *Le transfert d'entreprise sous autorité de justice*. Disponible sur le site de Buylelegal http://www.buylelegal.be/doc_news/210_1.pdf
78. Zenner, A. (2013). *Difficulté d'application de la loi sur la continuité des entreprises, et projet de loi d'ajustement*. Disponible sur le site de l'Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Brevetés de Belgique <http://www.oecbb.be/image/27-03-13> [consulté le 24 juillet 2019].
79. Zenner, A., Alter, C., Lebeau, J.P. (2010). *La loi relative à la continuité des entreprises à l'épreuve de sa première pratique*. Bruxelles : Larcier
80. Zenner, A., Dal, M. (2012). *Actualité de la continuité, continuité de l'actualité : états généraux de la continuité des entreprises*. Bruxelles : Larcier.

ANNEXES

Annexe-1: Document d'information préventive et ponctuelle de l'état financier d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE (Conter & Sirjacobs, 2015, pp. 4-5).

Date: le

- Analyse ponctuelle de la situation financière du client

En présence :

du client¹³:

Soit, Monsieur/Madame	
Soit, Société.....	
représentée par M./Me.....	
Domicile/Siège social	

et du professionnel :

Soit „Monsieur/Madame,	
IPCF/IEC/IRE n°.....	
Soit, Société	
représentée par	
M./Me IPCF/IEC/IRE n°	
Domicile/Siège social	

dans le cadre de l'exercice habituel de la mission de tenue du dossier comptable et fiscal du client par le professionnel, tous deux précités.

- Objectif :

Détection de clignotants attestant de l'existence d'éventuels faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise du client tenant compte des paramètres de la loi sur la continuité des entreprises (art.10, al. 5 et art.12 LCE)

Le client s'engage à répondre correctement et justement aux questions du professionnel sur la base du tableau qui suit. Ce tableau reprend à titre exemplatif - et dès lors de manière non exhaustive - une liste d'exemples de situations à risques.

Cette liste non exhaustive sera dès lors complétée sur la base de tout autre éventuel risque constaté par le professionnel et représentant un danger pour la continuité de l'entreprise du client faisant l'objet de la présente analyse.

Clignotants	Créancier	OUI Combien? Quand?	NON	Paraphe du client
Dettes d'un trimestre de cotisations sociales				
Dettes de plus d'un trimestre impayé de cotisations sociales				
Citation ONSS				
Dettes précompte professionnel				
Dettes TVA	TVA			
Dettes fiscales	IPP/ISOC			
Dettes v/v créancier...				
Retard/ Défaut de publication à la BNB				
Défaut de publication à la BNB : 2 années				
Radiation administrative à la BCE				
Protêts				
Actif net < 1/3 capital social ¹⁴				
Actif net < 1/3 capital social ¹⁵				
AG annuelle non tenue				
Non respect des obligations statutaires				
Réserves du réviseur /du rapport du commissaire-réviseur ¹⁶				
Avis de saisie conservatoire				
Saisie-conservatoire				
Avis de saisie-exécution				
Saisie-exécution				
Jugement de condamnation par défaut				
Jugement contradictoire sans contestation du montant principal dû				
Jugement de résolution d'un bail commercial à charge du client				
Existence de plusieurs crédits à court terme pour financer des actifs à long terme				
Cash flow négatif				
Perte d'exploitation importante				
Refus de crédit des fournisseurs = paiement comptant				
Non respect des conditions d'un crédit en cours				

Clignotants	Créancier	OUI Combien ? Quand ?	NON	Paraphe du client
Dénonciation d'un crédit				
Compte-courant débiteur ?				
Compte-courant créditeur ?				
Tableaux de bord ?				
Départ de personnel sans remplacement				
Perte d'un marché/d'un client important				
Perte d'un fournisseur important				
(Tableau non exhaustif à compléter)				

En cas de réponse positive à l'existence de clignotants, le client reconnaît être informé que **le présent document**, rédigé en deux exemplaires, daté et signé par le professionnel et lui-même (chacun disposant d'un exemplaire), **sera considéré comme le document attestant de :**

- **l'information écrite apportée par le professionnel au client conformément à l'article 10 de la loi sur la continuité des entreprises** eu égard à l'existence de *« faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise . »* ;
- **la nécessité pour le client de prendre, dans le mois de la présente, des mesures utiles de réorganisation** pour assurer la continuité de son entreprise pendant une période minimale de douze mois.

Le présent document pourra, au besoin, être soumis à la chambre d'enquêtes commerciales, sur demande de celle-ci (art.12 LCE).

Fait en deux exemplaires,

Lieu , date,

A mentionner manuellement avant les signatures

« Certifié juste et sincère »

Annexe - 2: Modèle de lettre à destination du client lors de constats par le professionnel du chiffre de faits graves pouvant mettre en péril la continuité d'une entreprise - article 10, al 5, LCE du 27 mai 2013 - article XX.23, §3, CDE (Conter & Sirjacobs, 2015, pp. 4-5).

**Par courrier recommandé
Et copie par courriel**

N.Réf. :

V.Corr. :

Bruxelles, le2015

A l'attention de Monsieur/Madame⁽¹⁷⁾

A l'attention de Monsieur/Madame comme mandataire de la société....⁽¹⁸⁾

Chère Madame, / Cher Monsieur,

Concerne : **Information ponctuelle et préventive relative à votre situation financière au vu de l'article 10, al. 5 de la LCE⁽¹⁹⁾**

Si je me permets de vous adresser la présente d'une manière qui vous paraîtra peut-être fort officielle, c'est parce que *(qu'en dépit des rencontres et des différents contacts téléphoniques que j'ai pu avoir avec vous et des informations dont je vous ai fait part pour dûment accompagner votre entreprise et lui éviter certains risques)* ⁽²⁰⁾, vous n'avez pas donné suite à mes différentes remarques et demandes d'informations complémentaires propres à m'éclairer sur votre situation financière.

A ce jour, je me dois de vous informer préventivement de certains faits graves et concordants qui me paraissent alarmants en regard de la bonne continuité de votre entreprise et au vu des exigences de la loi sur la continuité des entreprises (art.10, al. 5 LCE).

Dans ce cadre, je tiens à mettre en évidence les «clignotants» repris ci-après qui impliquent que vous deviez impérativement adopter, dans le mois de la présente, des mesures de réorganisation pour assurer la continuité de l'entreprise dans les 12 mois à venir.

Faute de ce faire, vous risquez d'abord d'être appelé en chambres d'enquêtes commerciales et de devoir vous y justifier quant à l'absence de réaction face à certains clignotants, voire de devoir entamer une procédure en réorganisation judiciaire ou, si la situation est trop grave, de devoir faire une déclaration de faillite.

Mon but est ici de vous informer et de jouer la carte de la prévention dans l'intérêt de votre entreprise.

Voici donc les faits que je désirerais mettre en exergue et qui impliquent des prises de mesures urgentes de votre part :

-
-
-
- etc.....

En outre, il serait opportun que nous nous rencontrions sans délai pour faire une analyse des autres clignotants éventuels dont ferait éventuellement l'objet votre entreprise.

Je reste à votre disposition pour de plus amples explications et vous saurai donc gré de prendre rendez-vous en mes bureaux pour analyser ensemble votre situation.

Je vous remercie d'avance pour votre lecture attentive et pour la réaction constructive que vous réserverez à la présente.

Avec mes sincères salutations,

Signature du professionnel

Annexe - 3: Guide d'entretien reprenant les thèmes abordés et les questions posées.

Profil de l'expert	
Activités professionnelles	- Quels postes occupez-vous et dans quelles organisations? - Quelles sont vos tâches/responsabilités quotidiennes?
Organisation de la profession	
Fusion IEC-IPCF	- Quel sera l'impact de la fusion entre l'IEC et l'IPCF sur le métier? - En quoi cette fusion peut-elle améliorer le rapport entre l'Institut et les entreprises? - Une meilleure compréhension peut-elle influencer la gestion de domaines précis tels que la continuité des entreprises? Et comment?
Collaboration inter-cabinets	- Peut-on s'attendre à une relation plus étroite entre les différents cabinets indépendants? - Quel sera l'impact économique pour le client d'une telle collaboration? - Comment ces collaborations permettront une meilleure gestion de domaines précis tels que la continuité des entreprises?
Internationalisation	- Doit-on s'attendre à une internationalisation de la profession? - En quoi une sous-traitance à l'étranger des tâches administratives routinières permettrait aux experts de mieux assurer leurs rôles notamment en matière de continuité?
Aspects du métier d'expert externe et de conseil fiscal	
Environnement	- Comment va se réorganiser la profession avec la digitalisation et l'intelligence artificielle? - En quoi l'informatisation peut-elle répondre à la problématique de la pénurie de professionnels? - Quel impact aura la digitalisation sur la communication entre le client et le

	professionnel? - En quoi cette nouvelle façon de communiquer pourra t-elle améliorer la gestion de la continuité d'une entreprise? - Comment la digitalisation va octroyer un gain de temps au quotidien pour les professionnels? - En quoi ce gain de temps pourra t-il améliorer le rôle d'assistant des professionnels notamment en matière de continuité? - L'intelligence artificielle aura t-elle un rôle à jouer en matière de détection des difficultés des entreprises? Et si oui, lequel? - En quoi la politique tarifaire des honoraires prévue peut-elle modifier le recours aux experts-comptables et conseils fiscaux externes? Et comment constituera t-elle un avantage pour le client notamment dans la gestion de la continuité de son entreprise?
Rôles associés aux métiers	- Que faut-il sous-entendre lorsque l'on parle du passage de professionnels « généralistes » à des professionnels « spécialistes » à l'avenir? - Comment le domaine de la continuité des entreprises va t-il être abordé par ces nouveaux « spécialistes »? - Comment va évoluer le rôle de médiateur d'entreprise des professionnels indépendants en matière de continuité des entreprises? Comment va évoluer le rôle de détection et de prévention des professionnels indépendants en matière d'insolvabilité des entreprises? - Comment va évoluer la mission de remédiation des professionnels indépendants en matière d'insolvabilité des entreprises? - Quelles seront les tâches des experts-comptables et conseils fiscaux externes en matière de continuité à l'avenir?

	- En quoi l'établissement d'une relation de confiance entre les experts et les clients est à l'avenir une mission essentielle de la profession? - Pourquoi une bonne pédagogie et une bonne éducation des clients est à l'avenir primordiale pour mener à bien la mission de maintien en vie d'une entreprise? - Quel sera l'avenir de la mission d'aide aux clients dans la réalisation de leur plan financier? - En quoi cette assistance sur le plan financier aura t-elle des répercussions sur la continuité de l'entreprise? - Quel sera l'avenir des tableaux de bord et des clignotants? - Pouvez vous me donner un exemple qui montre l'importance de la lettre de mission en matière de continuité des entreprises?
Autres aspects	- Comment la nouvelle législation en matière d'insolvabilité des entreprises répond-elle aux attentes des praticiens? - Cette nouvelle législation est-elle appelée à évoluer notamment avec la digitalisation de la profession? - En quoi est-il nécessaire pour les professionnels de s'informer continuellement sur l'évolution de la profession? - Comment les réseaux tels que le CAP répondent à cette nécessité dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises? - Quel sera l'avenir de ces réseaux et quel lien vont-ils entretenir avec les professionnels?
Conclusion	
	Commentaires, remarques et éventuelles questions supplémentaires.

Annexe - 4: Retranscription de la rencontre avec Madame M. Claes.

Les initiales de Micheline Claes (MC) seront indiquées avant chacune des ses interventions. Mes interventions seront retranscrites en caractère gras.

Bonjour, je tiens avant toute chose à vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer de votre temps. Votre intervention est déterminante dans la réalisation de mon mémoire. Je suis étudiant à l'université catholique de Louvain-la-Neuve. Je suis en dernière année de master en sciences de gestion. Je voudrais vous poser plusieurs questions à propos de l'avenir du métier d'expert comptable et de conseil fiscal externe et plus particulièrement en matière de continuité des entreprises. Je me permets de vous demander votre accord verbal pour que cette discussion soit enregistrée.

MC : Vous avez mon accord

Profil de l'expert

Je vous propose dès à présent de commencer notre interview. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots et me décrire dans quelle organisation vous travaillez. Quels sont les postes que vous occupez au sein de cette organisation et les missions que vous effectuez quotidiennement?

MC : En tant que tel, mon rôle actuel est d'être administrateur dans une organisation professionnelle de défense de la profession d'expert-comptable et de comptable qui s'appelle l'Ordre des experts-comptables et des comptables brevetés de Belgique. Elle fête aujourd'hui ses 60 années d'existence. L'Ordre se différencie des trois Institut légaux que sont l'IEC, l'IPCF et l'IRE. Ceux-ci peuvent être comparée à l'ordre des avocats étant donné qu'ils ont le pouvoir d'octroyer un titre à quelqu'un qui a les compétences requises via un diplôme. Ils ont un pouvoir disciplinaire sur leurs membres. En cas de faute professionnelle les Instituts peuvent éventuellement se porter partie civile pour demander des dommages et intérêts au nom de la profession. Par contre, les associations professionnelles telles que l'Ordre des experts-comptables et des comptables brevetés de Belgique ont pour mission de faire de la formation continue. En effet, les experts comptables et les comptables ont l'obligation de s'informer continuellement étant donné le parcours législatif qui change très souvent. L'objectif de l'Ordre est de faire de la formation continue et d'accompagner les membres de notre association dans une progression de compétences et de savoir-faire. En ce qui concerne les formations, nous en faisons de niveau stagiaire, de niveau comptable, de niveau fiscal. Nous faisons cela dans tous les domaines. Que ce soit en matière de fiscalité directe ou indirecte, de contrôle interne, de comptabilité générale de comptabilité de gestion ou de comptabilité budgétaire. On cerne l'essentiel des matières qui sont

indispensables pour exercer le métier de manière optimale en terme de techniques professionnelle. Si on regarde les examens d'entrée, c'est-à-dire les examens d'aptitude professionnelle de l'Institut des experts-comptables et des conseils fiscaux par exemple, on a un aperçu de l'ensemble des matières qu'il faut maîtriser. L'ordre veut donc former les stagiaires et les détenteurs du titre sur ces matières indispensables qui évoluent jour après jour.

MC : Auparavant, j'ai été professeur pendant des années. J'ai aussi été membre de la Commission des normes comptables. Dans toutes ses fonctions, il est nécessaire d'avoir à la fois la connaissance pratique mais aussi une vision hélicoptère des évolutions pour recentrer les choses et ne pas se perdre dans tous les détails de la législation. J'ai aussi endossé le rôle de praticien un certain temps. Actuellement je n'exerce plus cette profession en tant que tel. Je me considère plus comme un collaborateur scientifique que comme un praticien.

J'aimerais dès à présent entrer dans le thème principal de notre étude à savoir le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, de son avenir et plus particulièrement de son avenir en matière de continuité. Je vais commencer par vous poser quelques questions plus générales sur l'organisation de la profession.

Organisation de la profession

Fusion IEC-IPCF

Est-ce que la fusion entre l'IEC et l'IPCF va avoir un impact sur ses membres?

MC : Je dirais que L'objectif de la fusion c'est d'avoir un stage commun. Jusqu'à présent et ce tant que les arrêtés royaux d'exécution de la loi ne sont pas parus, on est toujours avec deux Institut. A l'IPCF, on a un stage qui est un stage relativement réduit qui est de 1 ans minimum ; peuvent accéder à la filière de comptable agréé les détenteurs d'un baccalauréat mais aussi les détenteurs d'un diplôme de techniques professionnelles. À la différence de l'IPCF qui propose un stage d'un an, l'IEC propose un stage qui depuis toujours est l'équivalent du stage des avocats. On part sur un stage de minimum trois ans avec une gradation dans l'exécution et « l'exécutabilité » des missions que l'on peut accomplir. En première année de stage, on va demander au stagiaire de réaliser des travaux qui sont maintenant avec la digitalisation appelés routiniers. C'est-à-dire, enregistrer des factures, faire des déclarations TVA, des déclarations IPP, établir des comptes annuels. Ca c'est la première année de stage où on est dans un cursus « généraliste ». La deuxième année, elle va davantage s'orienter vers des missions à valeur ajoutée telles que le conseil. Par exemple, je ne me contente plus de tenir la comptabilité, j'essaie

d'aider mon client à bien gérer ses finances, à devenir un gestionnaire de trésorerie. De même, je suis en deuxième année et je ne veux porter que le titre de conseil fiscal, je ne me contente plus de faire des déclarations TVA mais j'accompagne mon client dans des opérations intra-communautaires et donc j'analyse la législation belge et je la compare à celle britannique par exemple. Je me tourne plus vers un rôle d'accompagnement. La troisième année de stage, elle se focalise sur des missions de spécialiste. Le stagiaire va préparer un dossier crédit pour le client, de préparer un tableau de bord, de mettre en place une cartographie des risques, de faire un tableau d'une compliance juridique... On ouvre donc le champ des perspectives beaucoup plus. Ca c'est dans l'idéal. En réalité le stage reste quelque peu standard. A l'avenir, on devrait donc voir, un cursus de base pour devenir un bon généraliste qui maîtrise les fondamentaux et les savoir-faire en matière de pédagogie, d'éducation, de réflexion. A côté de cela, les plus déterminés pourraient se former pour devenir des spécialistes dans un domaine particulier. Ils seraient donc aptes à apporter une réelle plus-value aux clients, notamment en matière de missions liées à l'insolvabilité des entreprises. Pour être qualifié de spécialistes, à l'avenir, il faudra avoir envie d'en donner plus aux clients et de s'investir dans des études complémentaires. Ce passage de généraliste à spécialiste ne s'appliquera pas à tous les membres mais seulement à ceux qui en ont l'envie et la détermination nécessaires.

MC : Avec la fusion, on assiste à une modernisation. Surtout une modernisation liée avec ce qu'on appelle le nouveau cursus européen scolaire. En outre, de par la digitalisation des opérations de bases, il va falloir se tourner vers des missions plus orientées vers le conseil et la gestion.

Que faut-il sous-entendre derrière le passage de professionnels "généralistes" à des professionnels "spécialistes" à l'avenir?

MC : avec la digitalisation, on peut s'attendre à voir le rôle des généralistes changer. On peut s'attendre à ce que ces généralistes s'occupent des missions d'accompagnement au quotidien des clients. A côté d'eux, il y aurait des spécialistes, plus compétent dans un domaine précis qui serait en mesure de réagir face à des situations bien spécifiques. Il ne devrait pas y avoir de spécialistes en trop grand nombre comme ça peut être le cas avec les médecins. Le métier va s'auto réguler pour autant qu'on ne pousse pas à outrance la spécialisation. C'est-à-dire qu'on s'est retrouvé à devoir faire face à des spécialistes dans des domaines trop précis. Le généraliste aura sa place car on aura toujours besoin d'avoir une vision d'ensemble, une vision d'hélicoptère qui. Il pourra sur base de sa vision globale, diriger l'entreprise vers le spécialiste adéquat. Sa vision sera d'une autre qualité à l'avenir. Elle sera plus dans l'anticipation, dans la stratégie que dans la tenue de comptabilité de base.

Avec ce passage à quoi pouvons nous nous attendre ?

MC : pour rappel, on aura donc comme on en a déjà parlé, un cursus harmonisé de base de 3 ans. Il visera à former au mieux les généralistes de demain sur l'accompagnement au quotidien du client, sur le management du client, sur la sensibilisation du client. Ce sont ces nouvelles compétences qui seront développées au cours de ce parcours harmonisé en plus des compétences basiques de comptabilité. Pour les plus déterminés, on verra apparaître une possibilité de spécialisation dans des domaines précis, notamment en matière de continuité des entreprises.

MC : On pourrait s'attendre à l'avenir à voir le rôle d'accompagnement au quotidien du client qui permet d'agir de manière pré-préventive sur la survie et le bon déroulement des activités d'une entreprise réservés aux nouveaux généralistes. Une fois qu'on se retrouverait dans le cadre de la loi sur l'insolvabilité des entreprises et surtout des procédures de réorganisation judiciaire, on verrait les missions être confiées aux spécialistes plus compétents en matière de continuité. Ces spécialistes réaliseraient à l'avenir de moins le rôle d'accompagnateur régulier et ils se concentreraient sur la réalisation de missions « spéciales » bien plus complexes, à un moment bien précis dans la vie de l'entreprise. Après, cette réflexion ne doit pas être poussée à l'extrême. Tout dépend de la personnalité de chacun. Un généraliste sera plus dans le rôle d'accompagnateur au quotidien. Si il se sent compétent, dès que les difficultés d'une entreprise sont bien réelles, il peut se missionner pour tenter une première approche de médiation et de trouver une entente entre le débiteur et ses créanciers. Une fois qu'il a tenté sa chance en tant que médiateur mais que ça n'a pas abouti à quelque chose satisfaisant, il passera le flambeau à un spécialiste qui se focalisera sur les tâches plus complexes liées aux procédures judiciaires qui maîtrise mieux les principes de la loi sur la continuité.

En quoi cette fusion peut-elle améliorer le rapport entre l'Institut et les entreprises? En effet, on entend parler d'une certaine confusion pour les clients liée au fait qu'il existe plusieurs Instituts, plusieurs titres professionnels. Les clients sont un peu perdus et ne savent pas quand ils doivent se tourner vers l'IEC plutôt que vers l'IPCF et inversement. Ils ne savent pas non plus quand ils leur faut engager un expert plutôt qu'un comptable agréé et inversement. Est-ce que cela aura une incidence sur les domaines spécifiques tels que la continuité des entreprises ?

MC : Je pense que la confusion sera moins grande avec la fusion. En effet, les textes de lois qui préparent la fusion stipulent que tout le monde aura le titre d'expert-comptable. Il n'y aura plus de titre de comptable. Ce titre d'expert-comptable sera le titre de base, un peu comme chez les médecins avec les médecins généralistes. A côté de ça il y a les médecins généralistes qui ont fait une spécialisation en chirurgie du genou par exemple. L'expert-comptable actuel IEC sera un expert-comptable « certifié » avec se complément de spécialisation dans le domaine de la gestion de l'entreprise en

difficulté, dans le domaine de la gestion de crédits... C'est ça qui est très bien avec cette fusion car on va unifier la profession. On va par conséquent unifier le stage également. Il va devenir un stage d'une durée de trois ans minimum pour tout le monde.

MC : On peut donc s'attendre à ce que ces futurs experts « certifiés » laisse de côté une partie des tâches routinières de bases en les confiant à la digitalisation. Dans les clients, il y a trois cibles. Il y a les jeunes entrepreneurs qui sont à la base de start-up. Ceux là, si on leur demande de mettre en place dans leur entreprise une comptabilité tenue par eux-mêmes ou par un logiciel performant. L'expert-comptable aura plus une tâche de vérification, de conseil. Il devra dire à l'entrepreneur par exemple : attention votre produit est en phase de maturité, attention il vaudrait mieux miser sur plusieurs produits et non un seul... Pour les jeunes experts-comptable, la digitalisation comptable, va pouvoir s'intégrer rapidement. Il vont se dire : je ne vais pas passer mon temps à effectuer des tâches qui peuvent être effectuées par un logiciel ou par le client. Je vais plutôt arriver en support technique pour autre chose. Cette comptabilité digitalisée doit trouver une issue de gestion de tableaux de bords. Une entreprise n'est pas l'autre et ça, c'est quelque chose qu'on ne peut pas mettre en digital. Il faut de l'appréciation, de l'expérience, de la réflexion, de la stratégie, de la pratique. On ne sait pas traduire ces compétences en lignes de code informatique.

MC : En résumé, la grosse partie des tâches de bases sera attribuée à l'intelligence artificielle et aux logiciels numériques. Dès lors, on peut s'attendre, dans les 5 à 10 années à venir, à ce que l'expert-comptable certifié ou l'expert-comptable « de base » réalise ce type de tâches à hauteur de 10 à 15% dans son activité. Actuellement, ces tâches représentent près de 90% de l'activité d'un comptable dans certaines fiduciaires. Avec l'unification des Instituts et l'harmonisation du stage, les généralistes, après 3 ans de stage, ne serait plus les mêmes généralistes que ceux que nous connaissons actuellement. Avec la digitalisation capable de réaliser les tâches administratives de bases, les généralistes deviendraient des accompagnateurs et des conseillers généraux, avec une vue d'ensemble sur les différents domaines comptables. Ils seraient les personnes de contacts réguliers des clients. A coté d'eux on pourrait envisager les spécialistes qui, au terme des 3 ans de stage, se focaliseront sur un domaine d'expertise bien précis.

Collaboration inter-cabinets

Peut-on s'attendre à une relation plus étroite entre les différents cabinets indépendants pour éviter chaque cabinet soit obligatoirement composé d'experts spécialistes dans tous les domaines. Si oui, en quoi cette collaboration sera bénéfique pour le client et bénéfique pour une meilleure gestion de domaines spécifiques tels que la continuité des entreprises.

MC : Pour ce qui concerne la Belgique, du côté néerlandophone le profil des cabinets est différent du profil des cabinets bruxellois et wallons. En Flandre, il y a très peu et de moins en moins de petits cabinets qui travaillent en solitaire. En Wallonie, les cabinets « solitaires » sont encore présents. A termes, ces petites entités ne sont pas viables. En étant généraliste, il faut savoir tout maîtriser sur la base. Or, tout maîtriser sur la base, ça devient impossible. L'avenir est au regroupement des cabinets. On va assister de plus en plus, sur la même lancée qu'en Flandre. Ça aura pour avantage, un coût réduit (une documentation pour tout le monde ect). Cette restructuration de l'organisation des cabinets va permettre de gagner en terme de coût. Ce coût pourra être consacré à davantage de savoir-faire. Pour ce qui est des missions de conseil et de gestion comme c'est le cas en matière de continuité, l'augmentation du budget pour davantage de savoir-faire se fera ressentir dans la qualité des missions.

MC : Ce regroupement en réseau de petites entités aura aussi pour avantage de permettre aux clients de choisir, parmi l'ensemble des membres du réseau, le professionnel le plus compétent pour gérer une problématique donnée. Une entreprise qui connaît des difficultés, par exemple, sera dirigée vers le collaborateur adéquat.

Internationalisation

En quoi une sous-traitance à l'étranger des tâches administratives routinières permettrait aux experts de mieux assurer leurs rôles notamment en matière de continuité? Quel est son avenir ?

MC : la sous-traitance des tâches de bases existe déjà. Ça a été initié par les grands cabinets. La main-d'œuvre est moins chère à l'étranger. Le problème est que ça demande la même réflexion stratégique que pour tous autres développements d'un métier. Est-ce que les gens là-bas maîtrisent suffisamment la législation belge que pour pouvoir dire : je sous-traite une comptabilité là-bas et je suis sûr que la comptabilité qui me revient est suffisamment de bonne qualité. Et est conforme aux exigences belges. Celui qui fait ça doit prendre la décision d'investir dans ces pays là pour former les comptables à qui on sous-traite les tâches basiques. Par exemple, un cabinet belge reçoit un lot de factures informatisées d'un pays où la main d'œuvre coûte moins chère. Il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton pour valider. Il faut quand même avoir une réflexion là derrière. Si ce cabinet reçoit une facture digitalisée et qu'il se rend compte que l'opération décrite sur la facture n'est pas correcte par rapport à la législation belge, que le taux de TVA appliqué n'est pas le bon mais qu'il valide quand même cette facture, il en résulte une erreur dans l'enregistrement. Il y a donc un travail de reporting à réaliser avec la sous-traitance. Sinon, ça coûte plus cher. En matière de continuité des entreprises, le risque de passer à côté d'une erreur comptable commise par un sous-traitant peut exister et cela peut venir remettre en cause la survie d'une entreprise. La sous-traitance des tâches routinières peut-être une stratégie de

développement pour gagner du temps comme une autre mais elle doit être accompagnée d'une vérification. Sans ça, il y a un risque qui peut avoir des répercussions non-négligeables.

J'aimerais maintenant rentrer davantage dans le cœur du sujet. Je vais donc vous poser des questions qui me permettront d'en apprendre plus sur l'avenir du métier en matière de continuité des entreprises en tant que tel.

Aspects du métier en matière de continuité

Environnement

Comment va se réorganiser la profession avec la digitalisation et l'intelligence artificielle? Est-ce que cela va remplacer la sous-traitance à l'étranger des tâches routinière ?

MC : Pour moi, à l'avenir, il y a deux voies possibles:

1° je sous-traite les tâches de bases qui ne demande pas à un savoir faire important

2° La seconde voie est beaucoup plus porteuse en terme de valeur ajoutée pour le client pour le professionnel. Elle consiste à se dire : je ne vais pas passer mon temps à faire la comptabilité de l'entreprise. Je vais conscientiser les chefs d'entreprises à tenir une comptabilité eux-mêmes de qualité. L'objectif du professionnel va être donc de sensibiliser le client ainsi que de paramétrer correctement. Parce que si on ne paramètre pas correctement l'organisation des parts de l'entreprises, en sachant que dans les PME, il n'y a pas de contrôle interne, il va y avoir des défaillances. Il faut donc prendre le client comme un enfant et lui donner les bons réflexes à avoir. On lui paramètre sa comptabilité digitalisée et on lui propose des petites réunions mensuels pour voir avec lui régulièrement si il établi sa comptabilité de façon judicieuse. L'important c'est de parvenir à vulgariser le domaine comptable pour permettre aux clients de pouvoir remplir son rôle correctement. L'idée c'est donc conscientiser le client et de venir en support de conseil de gestion, de tableaux de bords, de gouvernance d'entreprise... Ca c'est le rôle de demain du professionnel. Ces professionnels doivent apprendre, à l'avenir, à se vendre, à établir un rapport didactique entre lui et son client. Si le client a bien compris le contenu de son bilan, il sera sensibilisé à un certains nombre d'écueils. C'est écueils, ces rochers, sont les raisons qui entraine une entreprise dans la difficulté.

MC : en résumé, le gain de temps octroyé par la digitalisation va permettre aux experts de se focaliser sur les tâches pré-préventives et préventives des difficultés des entreprises. L'objectif pour un expert du chiffre externe qui est au service de son client, ca n'est pas de gérer des difficultés. Son rôle c'est de faire croître l'entreprise. En tant qu'expert-comptable, je vais mettre un point d'honneur à ce que mon client ne tombe pas en discontinuité. Il faut tout faire pour parvenir à faire ça.

En quoi l'informatisation peut-elle répondre à la problématique de la pénurie de professionnels sur le marché?

MC : avec ma casquette de professeur, je dirais oui et non. Les jeunes qui s'orientent vers la profession pensent que le métier d'expert-comptable c'est en résumer manipuler des chiffres. Le métier c'est autre chose que ça. Deuxièmement, en terme d'établissement scolaire, certains d'établissements se dirigent progressivement vers des cours de management du client et aussi du management de sa propre fiduciaire. L'avenir du métier c'est d'avoir des antennes qui sont plus managériales, qui sont plus basées sur la communication. Comment est-ce que je peux finalement convaincre mon client ? Comment puis-je être son « bras droit » ? Quand un client va chez un avocat, il a tout de suite le sentiment que son avocat va lui prodiguer les meilleurs conseils, il se sent « rassuré » de part la « prestance » de la profession d'avocat. Actuellement, c'est vision ne prévaut pas pour la profession du chiffre. Pour le grand public, l'expert-comptable, le conseil fiscal est perçu comme un moyen de payer moins d'impôt. Pourtant, ça n'est pas du tout ça. C'est une vision erronée qu'on les clients. Il faut faire comprendre aux clients que en tant qu'expert, je suis son professeur comptable. C'est pour ça qu'on dit que le métier est en pénurie car le métier est stigmatisé. L'image dégradée de la profession décourage les candidats. Il faut donc changer de philosophie. Je pense que si on arrive à faire prendre conscience que le métier est très attractif, on va évoluer dans le bon sens.

L'intelligence artificielle aura t-elle un rôle à jouer en matière de détection des difficultés des entreprises? Et si oui, lequel?

MC : Je pense que l'outil qu'est l'intelligence artificielle peut avoir un rôle en matière de détection des difficultés. Ça sous-entend que dans les programmes informatiques, les informaticiens vont traduire en binaire des clignotants. L'intelligence artificielle va donc être capable facilement de voir quand le chiffre d'affaire devient inquiétant par exemple. Le problème, c'est que l'objectif du professionnel du chiffre c'est de ne pas devoir à en arriver là, de ne pas devoir être amené à faire face à des difficultés dans l'entreprise de son client. Si on en arrive quand même là, l'objectif est de trouver la meilleure des façons de s'en sortir. Cela requiert un savoir-faire et des connaissances. Je ne suis pas que ce savoir-faire puisse être traduit en langage informatique. La capacité à conseiller et à apprécier une situation n'est pas « digitalisable ». On peut très bien être une société qui respecte les clignotants habituels et avoir des problèmes de nature non-financière comme un problème d'organisation de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise peut, si elle est mal pensée, conduire l'entreprise à la faillite. Pourtant, ces lacunes d'organisation ne sont pas traduites directement en un chiffre. Les performances de l'entreprise seront impactées certes, mais de manière directe, l'organisation d'une entreprise n'est pas un chiffre. Ce genre de problème non chiffré ne peut pas être détecté par l'intelligence artificielle actuelle. Le bon jugement du professionnel du chiffre est nécessaire.

On peut s'attendre à ce que l'intelligence artificielle travaille avec des clignotants mais dans certains cas, ces clignotants seront déclenchés trop tard car le problème ayant conduit aux difficultés de l'entreprise n'est pas directement traduit par un chiffre.

MC : En effet, le travail en amont est donc important. Pour ces problèmes de nature non-financière, l'expert-comptable doit les détecter et les prévenir avant que ceux-ci aient pour conséquences de rendre les performances de l'entreprise mauvaises. Ces mauvaises performances se ressentiraient dans les chiffres et dès lors, l'intelligence artificielle viendrait allumer les clignotants. Cependant, il serait parfois trop tard d'attendre que les clignotants s'allument.

Quel sera l'avenir des clignotants? Vont-ils être entièrement intégrés et gérés par les futurs logiciels informatiques ?

MC : Il y a les clignotants légaux et ceux issus de l'expérience des professionnels que nous connaissons tous. Je vais vous donner mon opinion purement personnelle. Par exemple, au Tribunal de commerce de Bruxelles, vous avez 33000 entreprises qui sont susceptibles d'être en liquidation parce qu'elles n'ont pas déposé leurs comptes annuels une seule fois. Il suffit de cette d'une fois pour avoir un clignotant qui se déclenche et qui alerte le greffe. La liaison est faite entre la BNB et le greffe 7 mois après la clôture des comptes. Si aucun compte n'est publié, le clignotant s'allume. Il n'y a plus besoin d'un professionnel qui va allumer ce clignotant. Mais est-ce que ca n'est pas avant ce clignotant qu'il faut agir ? Vous allez avoir donc certainement des clignotants qui vont être intégrés aux programmes informatiques. La BNB le fait déjà peu à peu dans son logiciel pour la vraisemblance des chiffres au sein des comptes annuels par exemple. Est-ce que ca empêche les entreprises de tomber en faillite ? La réponse est non. Et ca ne réduit pas le nombre de faillites non plus. Ca empêche de déposer tout et n'importe quoi sur la BNB. Ces clignotants ont l'avantage de donner un signal de non vraisemblance mais à côté de ce signal, de ces clignotants comptables, il y a une panoplie d'autres clignotants, d'autres signaux envisageable qui ne sont pas d'ordre purement comptable. Ceux là ne sont pas intégrables aux logiciels et c'est aux professionnels du chiffre de savoir quand les déclencher. Prenons l'exemple d'une entreprise avec des difficultés avec un clignotant comptable allumé mais en plus de ca, elle est en difficulté car elle n'a pas respecté la réglementation de l'AFSCA ce qui lui valu des amendes. Il y a tellement de facteurs possibles que tous ne pourront pas être pris en considération par les logiciels.

MC : en terme d'outil, les clignotants ont pour avantages de déclencher des signaux. Cependant, ils n'empêchent pas les faillites pour autant. Le travail se fait plus en amont, avant que ces outils ne se déclenchent. A l'avenir, on peut envisager de nouveaux outils, des outils de nature différente mais

actuellement, rien n'est encore imaginé ni mis sur place. On ne doit peut pas s'attendre, dans un avenir proche, à voir ces clignotants révolutionnés ? Par exemple, le professionnel qui assiste une entreprise doit de plus en plus déterminer une cartographie des risques. Une cartographie des risques c'est par exemple le risque d'un fournisseur qui tombe en faillite, le risque d'une rupture de stock... Ces risques qui sont des événements futurs et incertains, peut-on les traduire en binaire ? Tout ce qui est futur et incertain est quelque part frappé par un coefficient d'aléas. Et ça je doute qu'un jour on puisse maîtriser ces aléas avec l'intelligence artificielle.

En quoi la politique tarifaire des honoraires prévue peut-elle modifier le recours aux experts-comptables et conseils fiscaux ?

MC : la politique tarifaire pour des missions de gestion de difficultés d'entreprises dépend un peu du professionnel. L'entreprise qui connaît des circonstances économiques défavorables risque de ne pas avoir les moyens de payer son expert-comptable, son conseiller fiscal. Ce sont eux les premiers perdant du non paiement d'une entreprise de ses dettes. Un professionnel du chiffre rigoureux demandera à être payé en avance pour sa mission et une fois celle-ci terminée, il fournit un justificatif de son travail au client. L'expert-comptable quotidien d'un client, lorsqu'il perçoit des difficultés arriver, se méfie pour éviter que les tâches qu'il va effectuer à partir de ce moment là ne soient pas rémunérées correctement. Il doit donc prendre ses dispositions pour s'assurer d'être payé. Ce paiement à l'avance des tâches qu'il exécutera pour redresser la situation de la société permet de maintenir la relation de confiance entre le professionnel et le client. Sans cela, le doute risque de s'installer dans la tête du professionnel du chiffre quant à la bonne rémunération de son travail. Si il ne demande pas d'être payé en avance avant de commencer une mission de réorganisation par exemple, il risque de devoir courir après son client pour être payé. Il s'en suivra une rupture de confiance qui aura des potentiellement des conséquences sur la bonne gestion des difficultés de l'entreprise. Bien souvent, on assiste à un phénomène qui consiste à voir le professionnel habituel d'une entreprise laisser place à un de ces confrères pour une mission en matière d'insolvabilité des entreprises. Au bout d'un moment, le professionnel habituel de l'entreprise se dit qu'il ferait mieux d'arrêter ses prestations quand il se rend compte qu'il ne verra jamais la couleur de l'argent qui lui est dû. Le client va se tourner vers un autre expert-comptable. Ce dernier perd beaucoup de temps à prendre connaissance du dossier et essaie d'aider le client. Il se rend compte que ça ne va pas et cède à son tour sa place à un autre expert du chiffre. Il s'en suit un cercle vicieux qui fait que le client passe par un, deux ou trois professionnels. Normalement, quand un expert reprend le dossier d'un autre, la déontologie de la profession suppose qu'ils doivent communiquer entre eux pour faire le point sur le dossier, pour voir ce qui a déjà été fait et ce qu'il faudrait encore faire. C'est une obligation déontologique qui existe déjà mais en pratique, c'est plus compliqué à dire qu'à faire. L'idéal et c'est ce qu'on défend avec l'OECCBB, c'est d'avoir un privilège de la chose conservée. Si on intervient pour faire l'état comptable de la requête en

réorganisation, c'est pour essayer de maintenir debout l'entreprise. A l'OECCBB, on s'était dit : pourquoi est-ce qu'on ne privilégierait pas comme on a le privilège du fisc par exemple étant donné que c'est finalement pour le bien et la conservation de la chose.

Rôles associés au métier

Pourquoi une bonne pédagogie et une bonne éducation du professionnel envers ses clients sont des éléments clés à l'avenir dans la prévention des difficultés des entreprises ?

MC : Jusqu'il y a à peu près un an, le client, quand ça va mal, il se tourne vers le professionnel du chiffre au sens large. Le problème, c'est qu'il est trop tard quand il se tourne vers ce professionnel. Depuis un an, je remarque dans ma fonction de juge consulaire au tribunal de l'entreprise de Bruxelles une chose. Bien souvent, les chefs d'entreprises sont très au courant du Core Business qu'ils font. Par exemple, si on demande à un vendeur automobile les dernières nouveautés, il sera parfaitement capable de toutes les citer. Par contre, si on lui demande si son chiffre d'affaire couvre ses coûts, il n'en a aucune idée. Je pense que dans les 5 ans à venir, si la profession veut se faire une place au soleil parmi les conseillers des entreprises, c'est d'avoir ce sens pédagogique et d'expliquer aux chefs d'entreprises dès qu'il en a l'occasion. Une première possibilité c'est de prendre à part le chef d'entreprise lors de la clôture des comptes annuels, étant donné qu'il aura plus de temps en étant libéré des tâches routinières, et de lui proposer de consacrer 2 heures pour voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne. C'est le point de départ pour des entreprises qui sont en difficulté et le point de départ de plus de services aux clients à valeur ajoutée. Au travers de cet enseignement du technicien au chef d'entreprise, il va le sensibiliser à certaines notions. Par exemple, il lui apprendra la notion de coûts fixes et il analysera avec lui l'évolution des coûts fixes d'une année à l'autre. Il est nécessaire donc d'expliquer aux clients pour les rendre plus sensibles aux aspects à surveiller. Dès lors, les clients seront plus en mesure d'avertir le professionnel dès que quelque chose lui semble suspect. Ça va avoir un impact sur l'aspect préventif des difficultés des entreprises. Si le client, dès qu'un doute s'installe, prévient l'expert, ceux-ci pourront rapidement lever le doute et rassurer le client si ce doute n'est pas avéré ou bien, conseiller le client si il se cache derrière ce doute un risque significatif. En résumé, si le client reçoit une éducation comptable de la part des experts externes, les difficultés seront mieux prédites. C'est un rôle d'avenir du métier. A titre d'exemple, la FSMA, l'organisme de tutelle et d'autorité des banques, a créé ce qu'on appelle une école à l'éducation financière. C'est un peu le rôle de l'expert dans le futur entre maintenant et dans 5 ans. C'est d'être le professeur technicien vis-à-vis de son client et de le sensibiliser à certaines notions clés. Chez les jeunes, l'importance d'être le professeur de son client en la matière devient de plus en plus évidente.

MC : en matière d'insolvabilité des entreprises, l'avenir de la prévention, indépendamment des clignotants légaux qui existent dans le Code des sociétés, dans la loi sur l'insolvabilité, c'est une pré-prevention qui est l'éducation financière et comptable du client. L'avenir de la prévention se passe même ex ante l'application de la loi pure et simple. Par exemple, avec le nouveau Code des sociétés, pour les SRL, on a maintenant un outil merveilleux qui est le test de solvabilité et le test de liquidité. Ces deux tests là sont des moyens d'éduquer les clients et de le rendre sensible aux nécessités de bien gérer son BFR, ses capitaux propres... Ce genre de tests, on peut imaginer qu'ils seront développés, adaptés et étendus à toutes les formes de sociétés. A l'avenir, ces tests doivent être considéré comme un outil de communication à disposition du professionnel du chiffre pour éduquer son client. La phase pré-préventive est un aspect très important à l'avenir. Cependant, l'éducation des clients ne se fera pas en un jour. Le temps nécessaire pour changer la philosophie des clients sera long.

Comment va évoluer le rôle de médiateur d'entreprise des professionnels indépendants en matière de continuité des entreprises?

MC : Ce rôle est appelé à évoluer. Puisque dans la loi sur la continuité des entreprises, on est autorisé à avoir recours à ce qu'on appelle l'accord amiable extra-judiciaire. Si l'expert-comptable est quelqu'un qui a de bonne notion de gestion des conflits et du sens de la négociation, il peut parfaitement aider son client à réunir les créanciers pour essayer de trouver une solution de plan d'apurement. Aller au Tribunal ça coûte, c'est encore des frais supplémentaires. Le médiateur d'entreprise peut mais ne doit pas nécessairement réaliser cette mission d'aide à la préparation des procédures d'accord amiable. Il peut si il le souhaite se concentrer uniquement sur l'aspect médiation.

Est-ce que le rôle de médiateur va prendre de plus en plus de place à l'avenir ?

MC : Selon moi oui totalement. C'est une volonté de l'Europe de mettre beaucoup plus de médiation dans toutes les législations. Etant donné le retard des tribunaux, il y a une volonté de désengorger ces tribunaux.

Auparavant, il y a eu l'ère de la faillite. Avec le temps, il est venu l'ère des PRJ que nous connaissons actuellement. Pouvons-nous nous attendre à une nouvelle révolution avec l'apparition de l'ère de la médiation et des procédures extra-judiciaires ?

MC : La médiation ne remplacera pas les PRJ et la faillite car il en existera toujours. Mais la médiation et les procédures extra-judiciaires peuvent devenir la nouvelle mode vers laquelle on va évoluer. La médiation peut devenir un moteur de la prévention, dans le sens où elle peut permettre aux généralistes d'avoir ce dialogue avec le client et ses créanciers. Si on regarde, de plus près, ce rôle de médiateur commence déjà à prendre de l'ampleur. Quand un client veut par exemple acheter un

nouveau hangar, il se tourne vers son expert-comptable et il lui demande de venir avec lui pour savoir ce qu'il peut obtenir au meilleur prix. C'est déjà un peu de la négociation au sens large.

Pouvez-vous à présent me donner votre vision du praticien de l'insolvabilité.

MC : le praticien de l'insolvabilité, c'est par exemple, l'expert-comptable, le conseiller fiscal, le consultant au sens large qui a suivi un cursus focaliser sur la loi sur l'insolvabilité. Il a cette vision hélicoptère du Droit et du chiffre. Il doit savoir maîtriser la loi sur l'insolvabilité et toutes ses procédures. C'est un petit peu le spécialiste par excellence en la matière. Parmi les futurs spécialistes qui auront suivi un cursus supplémentaire pour se spécialiser dans la continuité des entreprises, il y aura quelques spécialistes par excellence qui seront les praticiens de l'insolvabilité.

On en a déjà un peu parler mais en quoi l'établissement d'une relation de confiance entre les experts et les clients est à l'avenir une mission essentielle de la profession?

MC : le client comme on a déjà dit, doit avoir confiance en son expert du chiffre et qu'il le considère comme « bras droit ». Outre une relation de confiance qui permet aux clients de se sentir soutenu, d'avoir l'impression de payer un expert et que cela en vaut la peine, il faut plus qu'un climat de confiance. A l'avenir, entre maintenant et dans 5 ans, le rôle essentiel du professionnel du chiffre en matière de continuité sera d'intervenir dans la pré-prévention par le biais d'une éducation comptable et financière du client. Ca va au-delà de la confiance.

Quel sera l'avenir de la mission d'aide aux clients dans la réalisation de leur plan financier? En quoi cette assistance sur le plan financier aura t-elle des répercussions sur la continuité de l'entreprise?

MC : Le professionnel du chiffre est déjà habilité à effectuer un plan financier lors de la constitution de l'entreprise. Cette mission est déjà présente. Les clients savent qu'ils doivent passer par un document chiffré. Le premier problème, c'est que quand un expert-comptable externe, par exemple, fait un service d'aide pour rédiger le plan financier, il doit convaincre le client d'investir à mettre en place les bonnes balises et les bons réflexes dès le départ. En faisant ça, on est sûr de démarrer correctement. Le rôle d'éducation du client commence dès la constitution avec la rédaction du plan financier. Le plan financier est pour moi un trésor caché. Tout le monde est conscient qu'il doit exister mais tout le monde le considère comme un bout de papier, comme une addition et une soustraction de chiffres. Or c'est bien plus que ça. Il faut expliquer aux clients l'importance de ce plan. L'avenir du métier en matière de continuité se passe dès le premier acte constitutif. La survie d'une société se joue dès sa constitution. De manière plus générale, la survie de la société dépend dès le départ, avant même

tout ce qui est prévu par la loi sur l'insolvabilité. On va assister à un renforcement de l'importance du rôle de l'expert dans la rédaction de ce plan financier en terme de conscientisation des clients et en terme de qualité et de cohérence de ce plan.

En quoi la lettre de mission fait partie intégrante de l'avenir du métier d'experts-comptables externes?

MC : La lettre de mission est actuellement déjà obligatoire pour les comptables et les experts-comptables. Pour toutes les procédures de réorganisation ouvertes avant, si vous demandez la lettre de mission, la plupart n'en n'avait pas. Les cabinets les mieux organisés en avaient une reprenant les objectifs de la mission et les responsabilités du professionnel. La lettre répond aux exigences légales du Code économique de transparence.

Autres aspects

Comment la nouvelle législation en matière d'insolvabilité des entreprises répond-elle aux attentes des praticiens? Cette nouvelle législation est-elle appelée à évoluer notamment avec la digitalisation de la profession?

MC : La nouvelle législation répond aux attentes des praticiens. Elle va dans un sens de prévention et d'accompagnement ce qui est l'idéal. La phase pré-préventive avec la sensibilisation, l'éducation dont on a parlé précédemment est entre guillemet sous-tendue dans la mission quotidienne du professionnel du chiffre mais elle n'est pas explicitement reprise dans cette nouvelle loi.

MC : On peut s'attendre à ce que la législation, même si elle est récente, évolue dans un avenir proche. Dans une optique de modernisation et de cohérence ne serait ce qu'au niveau de la digitalisation. Avec le futur du numérique, la législation devra inclure cet outil là pour le cadrer. Pour des motifs de confidentialités par exemple.

MC : De plus, il y a une directive européenne qui se profile sur les restructurations d'entreprise qui risque peut-être, d'ici un ou deux ans, d'influencer la procédure sur la continuité des entreprises et notamment tout ce qui est regroupement des classes de créanciers. Cependant, c'est une directive à dimension européenne. Il faudra un certain temps avant qu'elle aboutisse. Le professionnel devra s'adapter aux nouveautés prévues par cette potentielle future directive.

En quoi est-il nécessaire pour les professionnels de s'informer continuellement sur l'évolution de la profession? Comment les réseaux tels que le CAP répondent à cette nécessité dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises? Quel sera l'avenir de ces réseaux et quel lien vont-ils entretenir avec les professionnels?

MC : Les experts-comptables et les conseils fiscaux externes ont une obligation d'information de leurs clients. Ils doivent donc s'informer continuellement sur les actualités comptables, fiscales et législatives à tout moment pour remplir leur mission d'information des clients. En matière de continuité, ils doivent également se tenir au courant des évolutions pour accompagner, informer et conseiller au mieux les entreprises qu'ils prennent en charge. Le réseau CAP, à savoir continuité, accompagnement et prévention, a pour objectif depuis sa création, d'harmoniser les pratiques de la loi. En fonction qu'on était dans un tribunal de Liège, de Bruxelles ou de Gand, la loi était interprétée de façons différentes. Le réseau a donc voulu créer un dialogue entre le chef d'entreprise, le Tribunal et le professionnel du chiffre pour que tous les trois, quelque soit le tribunal, aient le même dialogue. Le réseau CAP remplit aussi le rôle d'informer les professionnels du chiffre via des conférences pour discuter des évolutions, de certaines constatations. Ce réseau informe donc les acteurs concernés des nouveautés en matière de continuité. A l'avenir, il va continuer sur cette lancée étant donné que les objectifs du réseau sont remplis de manière convaincante.

Est-ce que l'obligation de formation permanente de la déontologie et l'obligation d'information du client vont-elles évoluer ?

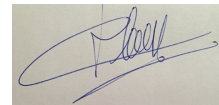
MC : Ce sont deux choses différentes. Le devoir de formation du professionnel permanent est prévu par la déontologie de la profession. Le Code économique lui prévoit une obligation d'information du client comme on déjà pu en discuter juste avant. Par contre ce n'est pas encore écrit tel dans la déontologie se devoir d'information du client. A terme, ça va sûrement le devenir pour soulever toute ambiguïté. Cela devra être perçu comme une possibilité d'entretenir encore plus le dialogue avec le client qui est un élément clé de l'avenir. Quand ça sera inscrit dans la loi, ça sera plus rassurant car tout le monde appliquera la même règle.

C'est ici que s'achève notre entretien. Désirez-vous émettre un dernier commentaire ou aborder un dernier sujet?

MC : non je pense qu'on a fait le tour des sujets pertinents.

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé. Votre intervention va m'aider considérablement. C'était un réel plaisir de m'entretenir avec vous. Bonne fin de journée.

Signature de l'interlocuteur

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'P. Lecoq', written on a light-colored background.

Annexe - 5: Retranscription de la rencontre avec Monsieur J.M. Ruidant.

Les initiales de monsieur Jean-Marie Ruidant (JMR) seront indiquées avant chacune des ses interventions. Mes interventions seront retranscrites en caractère gras.

Bonjour, je tiens avant toute chose à vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer de votre temps. Votre intervention est déterminante dans la réalisation de mon mémoire. Je suis étudiant à l'université catholique de Louvain-la-Neuve. Je suis en dernière année de master en sciences de gestion. Je voudrais vous poser plusieurs questions à propos de l'avenir du métier d'expert comptable et de conseil fiscal externe et plus particulièrement en matière de continuité des entreprises. Je me permets de vous demander votre accord verbal pour que cette discussion soit enregistrée.

JMR : Vous avez mon accord

JMR : Avant d'entamer la liste de questions que vous avez à me soumettre, j'aimerais vous donner mon avis global sur la profession, son avenir et sur les missions qui lui sont associées. De façon tout à fait globale, à mon avis, ce que je prône personnellement depuis 10-20-30 ans, c'est que la profession d'expert-comptable est en pleine mutation grâce à la numérisation. Autrement dit, toutes les tâches exercées par un comptable telles que la saisie des données font bientôt partie du passé. Les professionnels du chiffre vont devoir faire autre chose. Personnellement, je me considère dans ma profession, en tant qu'expert-comptable/conseil fiscal IEC comme un généraliste. Ca veut dire que j'essaie toujours les missions que je fais pour les clients jusqu'au moment où je me dis : « là je dois faire appel à un spécialiste ». Pour faire un parallèle avec la médecine, les médecins généralistes reçoivent des patients et analyse globalement les ennuis de santé. Après, il redirige le patient vers un spécialiste. Il ne va pas envoyer un patient se faire hospitaliser directement. Il passera avant tout par un spécialiste. La grosse mutation dans ma profession c'est exactement cette même démarche. L'avenir de ma profession c'est donc de déterminer jusqu'où, en tant que généraliste, je suis capable de gérer un dossier et donc de déterminer à quel moment je dois passer la main à un spécialiste. En passant la main à un spécialiste, le généraliste se doit d'accompagner ce dernier pour qu'il reçoive le dossier dans les meilleures conditions. Soit on est capable de faire ça, soit on décide de s'occuper de tout de A à Z. A mon avis, les professionnels qui décident d'assurer tantôt le rôle de généraliste, tantôt le rôle de spécialiste, sont voués à disparaître. Pour moi l'avenir, c'est être capable de ne pas vouloir s'occuper de tout et d'être capable de collaborer avec les professionnels en travaillant en réseau. Dans la profession même, il y aura, au vu de la complexification du métier, des spécialisations. Autrement dit, il est possible que sortir un bilan d'une société, une société immobilière par exemple, sera confié à des spécialistes dans les sociétés immobilières.

Profil de l'expert

Je vous propose dès à présent de commencer notre interview. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots et me décrire dans quelle organisation vous travaillez. Quels sont les postes que vous occupez au sein de cette organisation et les missions que vous effectuez quotidiennement?

JMR : Je suis Partner honoraire chez BDO. Je fais essentiellement de la consultance en gestion d'entreprises et je gère quelques gros de dossiers. Je ne fais que de la gestion. Je suis donc entouré de personnes qui par exemple me donnent un bilan et je demande que ce bilan soit juste même si j'effectue un review des documents qui me sont transmis.

J'aimerais dès à présent entrer dans le thème principal de notre étude à savoir le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, de son avenir et plus particulièrement de son avenir en matière de continuité. Je vais commencer par vous poser quelques questions plus générales sur l'organisation de la profession.

Organisation de la profession

Fusion IEC-IPCF

Quel sera l'impact de la fusion entre l'IEC et l'IPCF sur le métier? En quoi cette fusion peut-elle améliorer le rapport entre l'Institut et les entreprises? Est-ce qu'un meilleur rapport peut-il influencer la gestion de la continuité des entreprises? Et comment?

JMR : de manière générale, j'attends de voir comment la fusion va s'effectuer. Elle n'est pas encore d'application et il faut attendre un arrêté royal qui la rendra effective. Pour ce qui est de l'impact de cette fusion, je me pose diverses questions. Si cette fusion vient harmoniser le stage et que le stage de base de minimum trois ans est commun, la formation générale pourrait assurer la maîtrise des bases essentielles du métier. A la condition que cette formation harmonisée ne soit pas un nivellement par le bas mais bien un nivellement par le haut. Si une formation complémentaire est prévue pour permettre aux membres les plus déterminés de se spécialiser dans un domaine particulier, il se peut que ca soit bénéfique pour le client qui se retrouvera dans la possibilité de choisir le spécialiste adéquat à sa situation.

Collaboration inter-cabinets

Peut-on s'attendre à une relation plus étroite entre les différents cabinets indépendants? Quel sera l'impact économique pour le client d'une telle collaboration? Comment ces collaborations permettront une meilleure gestion de domaine précis tels que la continuité des entreprises?

JMR : Chez BDO, c'est un gros cabinet. Les différentes spécialisations s'y retrouvent pratiquement toutes. Pour les plus petits cabinets, qui se retrouvent face à une gestion comptable plus spécifique peut très bien faire appel à un autre cabinet qui lui a cette spécificité. La spécificité des dossiers devrait permettre une meilleure collaboration inter-cabinet. Il ne faut pas hésiter à avoir recours à la collaboration. Pour les petits cabinets, cette collaboration peut être source de plus-value pour le client. Un cabinet qui est contacté, pour une mission très précise en matière d'insolvabilité des entreprises par exemple, a tout intérêt à rediriger le client vers un de ces collaborateurs de son réseau si il ne se sent pas en mesure de fournir l'aide suffisante au client. Il faut arrêter de penser concurrence. Comme je dis souvent, nous n'avons pas de concurrent. Il y a du boulot pour tout le monde. Il faut penser confrère.

Internationalisation

Doit-on s'attendre une internationalisation de la profession?

JMR : A mon sens, oui. Etendre la profession à un niveau international fait partie du réseau. Quand je dis qu'un cabinet d'experts-comptables doit constituer un réseau avec des professions connexes. Il doit faire la même chose avec des cabinets, des confrères d'autres pays. De plus, on peut s'attendre à l'avenir à une harmonisation de la législation au niveau européen. Par exemple, quand je vous le fonctionnement d'une PRJ en France, c'est relativement similaire à une PRJ en Belgique. Evidemment, il y aura toujours des spécificités comme les taux de TVA. Pourtant, de plus en plus, en matière de TVA on parle de législation européenne. Selon moi, on va de plus en plus uniformiser les législations tant comptables que fiscales. Pour faire un lien avec la continuité des entreprises, on pourra s'attendre peut-être à très long terme à une collaboration inter-pays pour gérer une PRJ. Cependant, tant qu'il subsiste des spécificités, je pense que ce n'est pas l'idéal pour un client de rentrer dans un tel système. A moins que, je sois un expert-comptable/conseil fiscal spécialisé. Il n'est pas impossible de voir, à l'avenir, un expert-comptable belge se spécialiser dans la continuité des entreprises françaises. Cela, ça peut faire partie d'une spécialisation. De plus en plus, cela sera possible. Cependant, tant qu'il n'y a pas une harmonisation totale, continuons à collaborer. Parce qu'il se pose la question de savoir si c'est rentable d'avoir un professionnel belge spécialisé dans la gestion d'entreprise française. Surtout compte tenu de la disparité des taux horaires d'un pays à l'autre par

exemple. De plus, cette disparité peut fausser l'image de la profession. Les clients pourraient être tentés de se dire : moi je vais aller voir un spécialiste parisien car il est sûrement plus compétent étant donné qu'il demande un taux horaire plus élevé. Or la qualité n'est pas nécessairement liée au taux horaire.

En quoi une sous-traitance à l'étranger des tâches administratives routinières permettrait aux experts de mieux assurer leurs rôles notamment en matière de continuité?

JMR : La sous-traitance des tâches routinières s'effectue dans certains cabinets depuis un bon nombre d'années déjà pour réduire le coût. Cette sous-traitance peut aussi permettre un gain de temps. Ce temps supplémentaire peut être consacré à d'autres tâches comme celles de conseil par exemple. Il faut de plus en plus former les jeunes à être des conseillers d'entreprises et à ce qu'il apporte une prestation à beaucoup plus forte valeur ajoutée qu'aujourd'hui. Il ne faut pas se contenter de se dire si l'actif est égal au passif tout va bien. Il faut apporter une valeur ajoutée avec une réflexion sur la structure du bilan. En résumé, l'outsourcing de tâches financières peut se faire à condition de faire un travail de relecture des documents reçus des sous-traitants. Ça peut apporter un gain de temps à consacrer à des tâches plus complexes. Cependant, à l'avenir, la numérisation va pouvoir remplacer la sous-traitance.

J'aimerais maintenant rentrer davantage dans le cœur du sujet. Je vais donc vous poser des questions qui me permettront d'en apprendre plus sur l'avenir du métier en matière de continuité en tant que tel.

Aspects du métier en matière de continuité

Environnement

**Comment va se réorganiser la profession avec la digitalisation et l'intelligence artificielle?
Comment la digitalisation va octroyer un gain de temps au quotidien pour les professionnels?
En quoi ce gain de temps pourra-t-il améliorer le rôle d'assistant des professionnels notamment en matière de continuité?**

JMR : La digitalisation va permettre un gain de temps en réalisant les tâches routinières. Elle est et sera à l'avenir plus efficace que la sous-traitance des tâches routinières. Le professionnel devra tout de même effectuer le paramétrage du logiciel qui fera les tâches routinières afin que les résultats et la tenue de la comptabilité soient justes. Il devra également effectuer une vérification des informations comptables reçues des logiciels. Pour certains cas particuliers, le logiciel ne sera pas en mesure d'effectuer la tâche « basique » correctement. Il faudra donc que le professionnel vérifie bien. Par

exemple, j'ai une facture Proximus de frais de téléphone. Le logiciel sait comment la traiter et la comptabiliser car je l'aurai préalablement paramétré. Puis, un jour, la société décide de changer toute sa centrale téléphonique. Le logiciel va comptabiliser l'achat de cette centrale en frais de téléphone ce qui est erroné. Il faut donc que le professionnel vérifie à chaque fois étant donné que les logiciels ont leurs limites. Par exemple, un montant en compte 48 de 50000 euros pourrait dans certains être placé plus judicieusement en compte 17. Dans les deux cas l'actif est égal au passif. Mais le jugement du professionnel a permis de voir que les 50000 euros seraient mieux classés si ils étaient en compte 17 pour augmenter les capitaux propres. C'est ce jugement là que le logiciel ne peut pas remplacer. Le logiciel ne se suffit pas à lui-même. Ceci ne remet toutefois pas en cause le gain de temps que pourra procurer à l'avenir des logiciels performants. Ce gain de temps pourra par exemple, pour revenir à la continuité des entreprises, permettre aux professionnels du chiffre de mieux se concentrer sur la prévention et la détection des risques potentiels pouvant à terme menacer la survie de la société.

Quel impact aura la digitalisation sur la communication entre le client et le professionnel? En quoi cette nouvelle façon de communiquer pourra t-elle améliorer la gestion de la continuité d'une entreprise?

JMR : Pour revenir au gain de temps que peut offrir la digitalisation, il permettra aussi aux professionnels du chiffre de se concentrer sur la relation avec le client et de renforcer la confiance du client. Le client doit avoir à tout moment des informations pour sa gestion. Ce contact est très important. Pour étudier la gestion de l'entreprise d'un client, le professionnel doit beaucoup plus encore utiliser les analyses financières/les ratios et les commenter. Il faut avoir une vision hélicoptère de l'entreprise et pouvoir dire quand il y a des valeurs qui ne sont pas dans les normes. Il faut également discuter avec le client de ces valeurs hors normes et y apporter des corrections si besoin.

L'intelligence artificielle aura t-elle un rôle à jouer en matière de détection des difficultés des entreprises? Et si oui, lequel?

JMR : La digitalisation intègre déjà des clignotants. On peut à l'avenir s'attendre à voir des clignotants supplémentaires intégrer les nouveaux logiciels comptables. Cependant, on remarque que quand ces clignotants s'allument, il est parfois déjà trop tard. Il faut donc ne pas se reposer uniquement sur les clignotants intégrés ou non dans les logiciels pour détecter les difficultés. Il faut prévoir d'autres mesures avant les clignotants pour détecter les difficultés comme instaurer une gestion budgétaire avec des reporting. Ceci n'est pas encore fréquemment utilisé et on va devoir à l'avenir prendre conscience que c'est un moyen essentiel de détection des entreprises.

Pourquoi une bonne pédagogie et une bonne éducation des clients est à l'avenir primordiale pour mener à bien la mission de maintien en vie d'une entreprise?

JMR : Il est clair que l'éducation comptable du client est un élément clé à l'avenir et notamment en matière de continuité des entreprises. Il faut savoir que le client est déjà formé actuellement pour d'autres applications et ils évoluent dans l'utilisation des outils modernes de numérisation. Notre métier dans la gestion financière de l'entreprise n'est qu'un module parmi un ensemble. Par rapport à l'éducation, le client est demandeur d'apprendre à mieux gérer son entreprise.

Quel sera l'avenir de la mission d'aide aux clients dans la réalisation de leur plan financier? En quoi cette assistance sur le plan financier aura t-elle des répercussions sur la continuité de l'entreprise?

JMR : Quand on crée une entreprise, le plan financier est d'une importance capitale. Bien souvent, l'entrepreneur a des visions qui ne sont pas réalistes. Régulièrement, lorsque l'on élabore un plan de constitution de société, on a un dialogue avec le client qui lui permet de revoir ses prévisions notamment en matière de chiffre d'affaire. Les clients sont souvent trop ambitieux dans les résultats qu'ils vont obtenir. On a un apport en tant qu'expert au niveau de l'élaboration des chiffres et au niveau de l'expérience des chiffres. C'est un aspect purement psychologique dans le sens où on doit convaincre le client que sa façon de voir est trop surréaliste et qu'il ne pourra pas atteindre les résultats qu'ils avaient imaginé même si son projet est vraiment bien et novateur. Il faut un plan financier prudent qui pourra être ajusté en fonction des aléas de l'avenir dont on ne connaît rien. Souvent, les clients ne prennent pas en compte l'incertitude qui caractérise l'avenir. On s'aperçoit de plus en plus que c'est dès la constitution que l'avenir de la société se joue. Une société constituée judicieusement pourra plus facilement se sortir de mauvaises conjonctures économiques. Par le passé, on a trop négligé le sérieux d'un plan financier de constitution. C'est une des prérogatives de professionnels du chiffre qui est très importante. On pourrait même envisager que le plan financier soit un domaine de spécialisation possible à l'avenir. Les business plans même ceux qui se font après la constitution sont un élément de plus en plus pris au sérieux. Par exemple, lors d'une ouverture de PRJ, le professionnel du chiffre se doit de relire attentivement et d'évaluer la pertinence du business plan qui sera annexé à la requête de PRJ. Il devra délivrer une attestation pour ce business plan. Il faut avoir la force professionnelle de refuser un business plan qui n'est pas adéquat.

Peut-on dire que le rôle de prévention des difficultés d'une entreprise se joue en grande partie avant la prévention prévue par la loi sur l'insolvabilité au travers de l'éducation du client, de l'accompagnement du client et de l'élaboration d'un plan financier à la constitution valable ?

JMR : Je ne dis pas que l'expert-comptable va permettre d'éviter les faillites car il ne maîtrise pas tout mais il a pour rôle de limiter les risques, de sensibiliser le client, de lui donner les warnings nécessaires préalablement à une situation de discontinuité. Cependant, il y a des aléas qu'on ne peut pas prévoir. Si c'est l'aléa ne laisse pas le temps au client de redresser la barre, il faut penser à l'accompagner et le diriger vers une PRJ.

Comment va évoluer le rôle de médiateur d'entreprise des professionnels indépendants en matière de continuité des entreprises?

JMR : Avant d'entamer des PRJ, le professionnel du chiffre peut endosser le rôle de médiateur d'entreprise et tenter de réaliser une médiation entre le débiteur et les créanciers. C'est la procédure de médiation extra-judiciaire me semble être une bonne idée. Pour pouvoir entamer cette médiation, il faut au préalable s'assurer que le business plan tient la route du point de vue des accords pris avec les créanciers. Sinon, la médiation ne sera pas plausible. Si cette condition est respectée, je dirais qu'il faut tenter le coup et essayer de trouver un accord extra-judiciaire. C'est la première démarche d'une entreprise en difficulté. Pour moi, après l'ère de la faillite, puis après l'ère de la PRJ, on voit que de plus en plus, de manière instinctive, on essaie de tenter une médiation avant de lancer une PRJ dès lors que le business plan de la société a été réalisé correctement. C'est un peu l'idéal de pouvoir trouver une entente extra-judiciaire, avant une PRJ, car ça permet un accord win-win. Il faut prôner la médiation extra-judiciaire mais il est important de ne pas la percevoir comme quelque chose d'acquis. En effet, ça risquerait d'entraîner des situations où un entrepreneur se dirait qu'il peut se contenter d'un plan financier moyen, qu'il peut faire des mauvaises affaires etc car il saurait que derrière, il pourra éviter le tribunal avec une procédure extra-judiciaire. En résumé, je dis oui à un renforcement de la médiation mais il est important que les actes passés avant cette médiation soient cohérents et qu'ils soient faits avec prudence. Il ne faut pas que ces procédures extra-judiciaires soient galvaudées et trop faciles d'accès. Le débiteur doit rester conscient de ses obligations envers ses créanciers. Il faut peut-être penser à cadrer plus clairement ces procédures légalement. Notre rôle c'est de, même avant de penser à ces procédures extra-judiciaires, conscientiser les clients à l'effort d'entreprise à fournir. Il faut par exemple lui faire comprendre que prendre 200000 euros par an de salaire n'est pas raisonnable alors qu'il traîne à honorer ses dettes envers les fournisseurs. C'est là qu'est notre rôle de suivi de gestion régulier et c'est là qu'est la mutation de notre métier parce que je trouve que ça n'est pas suffisamment développé comme démarche.

Comment va évoluer la mission de remédiation des professionnels indépendants en matière de continuité?

JMR : on peut s'attendre à un changement dans la phase de remédiation où l'on accompagne le client, en tant que professionnel du chiffre, dans sa démarche de restructuration. En effet, la nouvelle loi du 11 août 2017 fait que le professionnel informe son client sur les éléments clés de la restructuration. On ne devra plus faire face à l'avenir à des situations où le client n'est plus au courant de sa situation financière par exemple. La phase de remédiation sera plus une phase de collaboration avec le client et d'accompagnement de celui-ci à partir du moment où il y a la volonté des parties de s'impliquer dans la PRJ. Sans la bonne volonté du client, le professionnel n'est pas en mesure de fournir un accompagnement qui conduira à une restructuration réussie de l'entreprise.

Quel sera l'avenir des clignotants que nous connaissons?

JMR : Je ne sais pas si, par exemple, la loi va renforcer les obligations au sujet des clignotants mais en tous cas, je pense que il y a moyen de développer des ratios pertinents pour mieux détecter une situation à risque. L'important c'est surtout de savoir interpréter ces ratios en fonction de l'entreprise qu'on analyse. A l'avenir, l'importance de l'analyse des ratios va être renforcée. Moi, c'est ce que je recommande à mes collaborateurs.

Autres aspects

En quoi est-il nécessaire pour les professionnels de s'informer continuellement sur l'évolution de la profession? Comment les réseaux tels que le CAP répondent à cette nécessité dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises? Quel sera l'avenir de ces réseaux et quel lien vont-ils entretenir avec les professionnels?

JMR : En tant que professionnel du chiffre, je me dois de me former continuellement. On a d'ailleurs une obligation de suivre 40h par an de formation. Ces participations à des conférences ne sont pas une obligation issue du Code économique mais je ne pense pas qu'il soit opportun de l'y inscrire. Il faut laisser aux experts le soin de juger quand il leur est nécessaire de suivre des formations, de lire des articles ect. Si on en vient à obliger les experts à se former dans tous les sens, on doit se demander où est la limite dans tout ça ?

JMR : Le réseau CAP permet de guider les professionnels du chiffre dans sa démarche par rapport à la bonne attitude qu'il doit avoir dans sa mission de conseiller privilégier dans le cas d'une continuité d'entreprise.

C'est ici que s'achève notre entretien. Désirez-vous émettre un dernier commentaire ou aborder un dernier sujet?

JMR : /

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé. Votre intervention va m'aider considérablement. C'était un réel plaisir de m'entretenir avec vous. Bonne fin de journée.

Annexe - 6: Retranscription de la rencontre avec Madame C. de Win.

Les initiales de Christelle de Win (CdW) seront indiquées avant chacune des ses interventions. Mes interventions seront retranscrites en caractère gras.

Bonjour, je tiens avant toute chose à vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer de votre temps. Votre intervention est déterminante dans la réalisation de mon mémoire. Je suis étudiant à l'université catholique de Louvain-la-Neuve. Je suis en dernière année de master en sciences de gestion. Je voudrais vous poser plusieurs questions à propos de l'avenir du métier d'expert comptable et de conseil fiscal externe et plus particulièrement en matière de continuité des entreprises. Je me permets de vous demander votre accord verbal pour que cette discussion soit enregistrée.

CdW : Vous avez mon accord

Profil de l'expert

Quels postes occupez-vous et dans quelles organisations? Quelles sont vos tâches/responsabilités quotidiennes?

CdW : Pour l'instant, je travaille dans une fiduciaire familiale. Je reprends le cabinet de mon papa qui existe depuis une vingtaine d'année. Nous sommes 4 collaborateurs et moi je suis gérante/associée. Je suis responsable de la bonne tenue et de la gestion du cabinet. Auparavant j'ai travaillé pendant 11 ans chez BDO. J'y ai travaillé dans le département expertise comptable. J'y suis entrée toute fraîchement diplômée après mes études et j'y ai fait mon stage IEC. J'ai donc commencé ma carrière là-bas et j'ai atteint le grade manager avant de partir pour rejoindre le cabinet de mon papa. Mes responsabilités au quotidien sont assister les clients dans la gestion de leur entreprise, répondre à leurs questions au quotidien, assurer le bon suivi de la tenue de leurs dossiers et de leur comptabilité, m'assurer que les déclarations TVA sont bien faites et rendues dans les temps. En résumé, mon rôle est d'assister le client dans toutes ses démarches comptables et fiscales. Généralement, ce sont des clients de proximité que je connais depuis un bon bout de temps et avec qui j'entretiens une relation et une confiance depuis des années.

J'aimerais à présent entrer dans le thème principal de notre étude à savoir le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, son avenir et notamment son avenir en matière de continuité.

Organisation de la profession

Fusion IEC-IPCF

Quel sera l'impact de la fusion entre l'IEC et l'IPCF sur le métier? En quoi cette fusion peut-elle améliorer le rapport entre l'Institut et les entreprises?

CdW : A l'heure actuelle, c'est compliqué de répondre à ces questions et d'être tout à fait complet car la loi n'est toujours entrée en application et tous les impacts sur le métier ne sont pas encore tous clairs. A priori, cette fusion fait un peu peur aux experts-comptables. Un premier point c'est que ça fait peur du point de vue de l'Institut unifié. L'IEC et l'IPCF sont deux Instituts différents regroupant des professions différentes. Il y a certaines choses que les experts-comptables peuvent faire que les comptables agréés ne sont pas autorisés à faire. Maintenant, si on y réfléchit bien, cette fusion peut apporter plus de clarté vis-à-vis de notre métier pour les clients. Actuellement, on se rend compte que beaucoup de clients ne comprennent pas la différence entre un comptable et un expert-comptable, la différence de formation et la différence en terme de spécialité. Un Institut unique, avec différentes spécialisations attachées, pourra être mieux compris par ceux qui ne sont pas de la profession et qui n'ont pas les connaissances que nous avons. Un deuxième point, c'est que le métier est en plein changement, les lois évoluent et sont de plus en plus complexes. On va devoir se spécialiser pour traiter cette complexité et ça, le nouvel Institut ICE pourra le permettre.

En terme de formation, on pourrait s'attendre à voir une formation commune renforcée qui permettrait de préparer les futurs comptables à leur profession en prenant en compte les changements attendus. En effet, la comptabilité de base semble disparaître peu à peu des rôles d'un expert-comptable. Son travail se focalise plus sur la gestion de l'entreprise ; une gestion qu'il doit effectuer tous les jours. L'expert doit donc est plus former à devoir réfléchir, élaborer des stratégies et à savoir interagir avec son client dans une relation de proximité. A côté de cela, il y a une nécessité, de voir une partie des futurs experts-comptables se spécialiser dans un domaine précis tel que l'insolvabilité des entreprises par exemple. C'est nécessaire car il faut des personnes capables de jouer avec les complexités croissantes des domaines pris en charges par le métier. Cette spécialisation apportera probablement une plus-value aux entreprises qui font face à des situations complexes. Par exemple, un expert spécialisé en médiation d'entreprise en dehors des procédures permettra à un client qui veut réunir ses créanciers et trouver une entente pour éviter les contraintes judiciaires de savoir comment aborder le dialogue avec les créanciers et quels arguments à mettre en avant pour se donner le maximum de chance de réussite.

Collaboration inter-cabinets

Peut-on s'attendre à une relation plus étroite entre les différents cabinets indépendants? Quel sera l'impact économique pour le client d'une telle collaboration? Comment ces collaborations permettront une meilleure gestion de domaine précis tels que la continuité des entreprises?

CdW : Je suis personnellement concerné par cette question étant donné que je suis en passe de reprendre les rennes d'un petit cabinet. Pour les cabinets de petite taille, il y a un besoin de travailler en collaboration avec d'autres cabinets pour couvrir l'ensemble des aspects de la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal. Nous on le fait déjà au minimum parce qu'il y a des domaines que l'on ne maîtrise pas nécessairement. A l'avenir, devant la complexité grandissante dont je vous parlais, ça ressemble à une obligation pour les petits cabinets de se constituer un carnet d'adresse de professionnels avec qui il va falloir entretenir une collaboration régulière. De part mon expérience chez BDO, j'ai appris à travailler avec d'autres collaborateurs et d'autres départements. C'est un réflexe que j'ai toujours eu l'habitude d'avoir. Il y a à mon sens plus d'idée dans deux têtes que dans une. Cette collaboration qui existe déjà va ne cesser de croître pour pouvoir encore assurer un service de qualité aux clients à l'avenir. Pour le client, cela lui permet de se voir attribuer la meilleure personne possible pour un problème donné. Il peut donc recevoir le meilleur conseil possible. D'ailleurs, de plus en plus, ne pas être capable en tant qu'expert de se remettre en question et de se dire : je ne suis pas en mesure de fournir le meilleur à mon client, je vais le rediriger vers une personne plus apte en la matière, peut être perçu à mon avis comme une faute professionnelle. Le professionnel doit donc être conscient de ses limites.

Internationalisation

Doit-on s'attendre une internationalisation de la profession? Ou à un niveau européen ?

CdW : Actuellement, un expert-comptable peut difficilement opérer au delà des frontières du pays dans lequel il travaille. Les législations n'étant pas uniformisées, il est difficile d'envisager ce genre de chose. Par exemple, la législation belge est déjà tellement particulière qu'il est compliqué de toute la maîtriser. Vouloir maîtriser une autre législation d'un autre pays semble un peu surréaliste. Par contre, à terme et via les formations de spécialistes supplémentaires que pourront suivre les futurs professionnels du chiffre de l'Institut réunifié, il n'est pas impossible de voir quelqu'un spécialiste dans un secteur d'activité et que ces compétences soient destinées à aider des clients de toute l'Europe. On voit déjà un peu arriver cette envie d'uniformiser les lois nationales au niveau européen avec les projets de taux de TVA communs. Ces derniers temps, on entend souvent parler de la loi anti-blanchiment qui a une portée européenne et non plus nationale. Pour moi, tout reste à faire. Nous

sommes au début d'un processus d'eupéanisation qui est dans sa phase de projet. De manière plus concrète, on pourrait déjà envisager des modèles de documents types qui seraient proposés à toutes les nations d'Europe par exemple. J'entends par là une template commune aux différents pays en matière de déclaration TVA par exemple. De manière générale, l'idée d'une uniformisation de la profession à un niveau européen me semble positif. On vit dans un monde où un pays seul ne représente plus grand chose étant donné l'économie actuelle qui se passe à l'échelle mondiale. Cependant, le chemin est encore long et il ne faut pas précipiter les choses. Je préfère assister à une transition en douceur mais qui est bien réfléchi et bien construite que de voir une transition rapide mais qui ne tient pas la route et qui sera sans cesse critiquée et qui sera remplie de lacunes.

En quoi une sous-traitance à l'étranger des tâches administratives routinières permettrait aux experts de mieux assurer leurs rôles notamment en matière de continuité?

CdW : L'externalisation de ce que vous appelez les tâches routinières a été assez à la mode il y a quelques années. De part mon expérience et les expériences de mes collègues, je me suis rendu compte que la sous-traitance à l'étranger était plus handicapante qu'autre chose. Certes ça coûte moins cher mais de mon point de vue, ça peut poser une question d'éthique. Ensuite, de mon côté, je n'aime pas cette pratique que je trouve dangereuse si elle n'est pas contrôlée. Je reviens avec la complexité grandissante du métier et de la comptabilité en Belgique. A mon sens, aller demander à une personne à l'étranger d'exécuter des tâches liées à la législation belge qui évolue et qui se complexifie n'est pas pertinent quand on sait que nous même, on a déjà parfois du mal à maîtriser et à apprivoiser la législation nationale. De plus, le traitement des données est la base de toute bonne comptabilité. Si on a pas cette base de connaissance et de qualité, je vois mal comment on pourrait aider et servir un client qui connaît des difficultés de manière optimale. Enfin, je dirais que l'expérience a montré que la vérification nécessaire des résultats de la sous-traitance et d'une part plus qu'une nécessité et d'autre part bien trop lourde à réaliser. J'ai entendu parlé de cas où la sous-traitance avait conduit à des coûts plus élevés, à une charge de travail deux fois plus importante et à des risques de discontinuité plus réels que si la tenue de comptabilité avaient été faites par le cabinet commendaire

J'aimerais maintenant rentrer davantage dans le cœur du sujet. Je vais donc vous poser des questions qui me permettront d'en apprendre plus sur l'avenir du métier en matière de continuité en tant que tel.

Aspects du métier en matière de continuité

Environnement

Comment va se réorganiser la profession avec la digitalisation et l'intelligence artificielle? Quel impact aura la digitalisation sur la communication entre le client et le professionnel? En quoi la numérisation pourra t-elle améliorer la gestion de la continuité d'une entreprise?

CdW : Pour revenir en un mot sur la sous-traitance, l'idée de déléguer les tâches de tenue de comptabilité simples et basiques est l'idée qui va caractériser l'avenir. Je ne suis pas convaincu que la sous-traitance a encore un avenir. Par contre, quand vous me m'évoquer la digitalisation, c'est la première chose à laquelle je pense. Il est clair que la digitalisation et même l'intelligence artificielle dans un avenir plus lointain, vont toutes deux faire parti intégrant de notre métier. On va pouvoir déléguer la comptabilité simple à ces outils pour nous concentrer exclusivement sur les missions où le numérique n'a pas de moyen d'action. Toutes les missions de conseil et d'assistance où le bon jugement et l'expérience des professionnels comptables externe peut être mis en avant prendrons une part plus importante de notre quotidien. C'est d'ailleurs ce à quoi vont être préparer les futurs membres de l'Institut unifié. Il n'est plus question de mettre l'accent sur le développement de compétences mathématiques pures. L'esprit critique et l'esprit d'analyse seront les nouvelles compétences recherchées. C'est en ça que la mission de conseil sera de meilleure qualité. Par contre, quand j'évoquais la nécessité de vérifier le travail du sous-traitant, cela s'applique aussi au travail des logiciels. Il ne faut jamais prendre pour acquis ce que l'on a pas réaliser soi-même. Je reste cependant convaincu que malgré cette vérification obligatoire, la digitalisation est synonyme d'avenir de la profession. On se retrouve plus que jamais dans des situations où le temps presse. La digitalisation va permettre de gagner du temps et ce de plus en plus étant donné qu'on s'attend à voir apparaître des logiciels toujours plus performants. Ce gain de temps sera primordial pour permettre aux experts-comptables de faire une analyse complète d'une problématique, de réfléchir à la procédure à mettre en œuvre pour répondre à cette problématique, de conseiller nos clients d'opter pour cette procédure et de l'accompagner à intégrer cette procédure.

L'intelligence artificielle aura t-elle un rôle à jouer en matière de détection des difficultés des entreprises? Et si oui, lequel?

CdW : En matière de détection des difficultés des entreprises le logiciel ne remplacera pas l'esprit analytique du professionnel. En effet, même si certains aspects chiffrés pourront être intégré dans le logiciel de sorte qu'il puisse détecter si un montant est hors norme, il y a un nombre astronomique d'aspects qui peuvent conduire une entreprise à la faillite. Il y en a d'autant plus que chaque société est différente et une difficulté rencontrée par la société alpha ne sera peut-être pas considéré comme une

réelle difficulté dans la société beta. Là où la digitalisation va pouvoir jouer un rôle indirect en matière de détection des difficultés, c'est dans sa capacité à fournir plus souvent, plus rapidement des chiffres. Le professionnel pourra dès lors plus fréquemment analyser et comparer ces chiffres. Si il perçoit des changements, il pourra s'interroger sur les causes de ces changements et voir la nature du problème. Après, tout ça dépend fortement du sérieux des clients. Pour pouvoir utiliser les logiciels et faire parler le bon jugement d'un expert, il faut que le client fournisse les documents à temps par exemple. Une relation de proximité est donc à renforcer à l'avenir pour donner l'envie au client de s'investir encore plus qu'à l'heure actuelle. Et ce, d'autant plus en matière d'insolvabilité des entreprises. Le temps est très important. Plus on s'y prend tôt plus on peut éviter les risques de discontinuité. C'est en ça que la communication est à l'avenir la source d'une bonne gestion d'entreprise. Je prône la communication et la confiance avec les clients depuis déjà un petit temps et je suis convaincue que cette tendance va se généraliser dans un avenir très proche. Pour moi, si une entreprise a été constituée avec sérieux et qu'elle est gérée de façon judicieuse, elle ne devrait pas rencontrer de difficultés qui ne pourraient pas être solutionnées. Si cela arrive, c'est que la communication entre les experts et leurs clients n'a pas été optimale.

Rôles associés au métier

Comment va évoluer la mission de remédiation des professionnels indépendants en matière de continuité? Quelle sera la place de la médiation dans le processus de remédiation ?

CdW : A mon sens, ça va évoluer au niveau de l'implication du professionnel. Dans la législation récente, on renforce le rôle des professionnels dans cette phase de remédiation. On s'aperçoit que son rôle grandit et son rôle est d'intervenir dans une logique de sauver ce qui peut être sauvé dans une entreprise qui connaît des difficultés. Pour moi, la médiation est une procédure d'avenir. La faillite est un échec et les PRJ introduites en 2009 n'ont pas rencontré le succès escompté. Il y a donc une nouvelle voie à trouver, un nouveau cheval de bataille si je puis dire. C'est pourquoi, j'estime que la médiation peut, à l'avenir, être la procédure « à la mode ». C'est d'autant plus logique quand on voit que le rôle du médiateur d'entreprise fait son apparition. L'expert-comptable/conseil fiscal externe a donc une nouvelle casquette à porter qui permet de tenter une action de redressement en dehors des procédures judiciaires qui n'offrent généralement que des résultats mitigés. C'est une bonne chose de voir arriver cette médiation pour le client. Cependant, il faut garder à l'esprit que ça n'est pas une tâche facile pour le professionnel et que ça n'aboutira pas à un succès à chaque fois. Il n'existe pas de procédure miracle. Les différentes procédures ont toutes leurs lots de spécificités, d'avantages et d'inconvénients.

Pourquoi une bonne pédagogie et une bonne éducation des clients est à l'avenir primordial pour mener à bien la mission de maintien en vie d'une entreprise?

CdW : l'éducation du client est un peu comme l'éducation d'un enfant. Il faut dès le début de la vie de l'enfant, lui apprendre à avoir les bons réflexes pour ne pas se mettre en danger. Même si on essaye de surveiller l'enfant du mieux que l'on peut, on ne peut pas le surveiller à chaque seconde. Il le seul à pouvoir se prémunir au maximum contre les problèmes. Avec une entreprise, c'est un peu le même raisonnement. En que conseiller privilégié de l'entreprise, je fais de mon mieux pour l'accompagner et surveiller que la vie de l'entreprise se déroule le plus prudemment possible. Cependant, c'est le client lui-même qui est le premier point de contact avec les difficultés. Ce sont ses lacunes, son inattention qui est la seule responsable des difficultés qu'il peut rencontrer. Si l'expert externe à l'entreprise prend le temps de bien sensibiliser le client, de lui montrer ce à quoi il doit faire attention, alors le client a les cartes en main pour assurer une vie prospère à son entreprise. Pour revenir à l'analogie avec l'éducation d'un enfant, c'est dès la naissance de l'enfant que l'éducation et le travail pédagogique commencent.

Quel sera l'avenir de la mission d'aide aux clients dans la réalisation de leur plan financier? En quoi cette assistance sur le plan financier aura t-elle des répercussions sur la continuité de l'entreprise?

CdW : Pour revenir à ce que j'ai dit juste avant, le plan financier de constitution de la société est en quelque sorte la naissance d'un enfant. Si dès la naissance de l'enfant, on met toutes ses chances de son côté, l'enfant connaîtra sûrement une vie meilleure. Pour une entreprise, c'est pareil. Il faut la constituer de manière prudente et réfléchie, analyser l'environnement dans laquelle elle va évoluer et retranscrire tout ça sur le plan financier. Si le plan financier est établi sur des bases solides, les prévisions seront d'une part meilleures et d'autre pas plus justes. A l'avenir, l'expert-comptable est appelé à être le rédacteur attitré des plans financiers. Pour moi, il est difficilement concevable qu'un plan financier soit établi sans une réelle contribution et une réelle implication d'un professionnel en la matière. Ce qui est encourageant c'est que cette façon de pensée semble commune quand on voit le renforcement de l'importance du rôle de l'expert-comptable dans l'élaboration d'un plan financier qui tient la route prévu par la législation récente.

Quel sera l'avenir des clignotants et autres mis à disposition des professionnels du chiffre et des clients?

CdW : Les clignotants qu'en tant qu'expert du terrain, je suis amené à les côtoyer régulièrement. Ils existent de puis déjà bien longtemps et je ne pense pas que l'on doit s'attendre à les voir être réformés ou quoi que ce soit à l'avenir. Je pense que ce qui va évoluer c'est surtout, de la par la digitalisation, c'est l'accès à une information plus rapidement, en temps réel, ce qui permettra de détecter plus rapidement les clignotants qui s'allument quand un risques se présente. Je reste convaincue encore une fois que les clignotants ne sont pas la clé en matière d'insolvabilité mais c'est plutôt la communication et le travail quotidien qui pourra permettre d'éviter aux clignotants de s'allumer et par conséquent d'éviter de voir une société avec sa survie qui est menacée.

Autres aspects

Comment la nouvelle législation en matière d'insolvabilité des entreprises répond-elle aux attentes des praticiens? Cette nouvelle législation est-elle appelée à évoluer notamment avec la digitalisation de la profession par exemple?

CdW : En ce qui concerne le fait de répondre aux attentes des praticiens, j'aurais tendance à répondre oui. Elle définit clairement le rôle préventif et le rôle d'accompagnement qui est le nôtre en matière de continuité des entreprises. Après, ça ne reste qu'un cadre légal à respecter. C'est à nous de l'interpréter et de définir le degré d'implication que nécessite telle ou telle mission. Pour revenir au rôle de médiateur d'entreprise dont on a parlé précédemment, la loi le renforce et le prévoit bien. Ça permet d'encourager le professionnel et lui faire prendre conscience qu'il peut également opter pour cette possibilité qui a des avantages notables lorsque la médiation se prête à la situation bien évidemment. En terme de modification, il est clair que cette nouvelle législation sera sujette à des améliorations comme toute législation actuelle. L'expérience permettra de dégager les forces et les faiblesses des textes légaux. Il faudra aussi prendre en compte le développement du numérique au sein même de la profession. Un cadre légal adapté devra être instauré.

En quoi est-il nécessaire pour les professionnels de s'informer continuellement sur l'évolution de la profession? Comment les réseaux tels que le CAP répondent à cette nécessité dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises? Quel sera l'avenir de ces réseaux et quel lien vont-ils entretenir avec les professionnels?

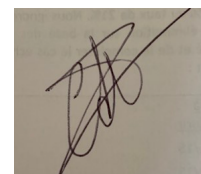
CdW ; On a un devoir d'information régulier de nos clients. Pour pouvoir les informer sur les nouveautés on se doit nous même de nous former de façon continue. On doit déjà prêter 40h de formation par an pour cela. En plus, il y a la formation que l'on s'impose à nous même pour pouvoir suivre les actualités et fournir un service pertinent à nos clients. Personnellement, je passe bien plus de 40h par an pour développer mes connaissances. Pour moi, on a jamais fini d'apprendre. Pour parler d'avenir, si quelqu'un se spécialise via un cursus supplémentaire après son stage de 3 ans à l'Institut ICE dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises, il est clair qu'il ne pourra pas se contenter des 40 heures prévues par notre déontologie. Il devra effectuer un devoir complémentaire d'information dans son domaine de prédilection pour garder ce niveau d'expertise et sa qualité de spécialiste. Pour ça, le CAP peut intervenir dans le domaine de la continuité de l'entreprise pour répondre à ce devoir complémentaire de formation en informant les professionnels de l'insolvabilité. Je pense que le réseau CAP rempli déjà son rôle et, à l'avenir, est appelé à continuer à remplir son rôle d'autant plus que des spécialistes en continuité de l'entreprise seront demandeurs du service proposé par le CAP. Je ne sais pas si l'Institut évoluera dans le sens d'obliger les spécialistes à se former dans leur domaine de spécialisation mais quoi qu'il en soit, le spécialiste se devra d'avoir, de lui même, la bonne volonté de s'informer pour garder son niveau d'excellence. Actuellement, outre ces 40 heures, on doit suivre des formations en matière d'anti-blanchiment. Cela nous est imposé et cela ne nous pose pas de problème. On est même plutôt reconnaissant de pouvoir le faire étant donné que sans ça, on se retrouverait dans l'embarras dans certains dossiers.

C'est ici que s'achève notre entretien. Désirez-vous émettre un dernier commentaire ou aborder un dernier sujet?

CdW : Il me semble que l'on a fait le tour des sujets.

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé. Votre intervention va m'aider considérablement. C'était un réel plaisir de m'entretenir avec vous. Bonne fin de journée.

Signature de l'interlocuteur



Annexe - 7: Retranscription de la rencontre avec Monsieur C. Maldague.

Les initiales de Charles Maladague (CM) seront indiquées avant chacune des ses interventions. Mes interventions seront retranscrites en caractère gras.

Bonjour, je tiens avant toute chose à vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer et de me consacrer de votre temps. Votre intervention est déterminante dans la réalisation de mon mémoire. Je suis étudiant à l'université catholique de Louvain-la-Neuve. Je suis en dernière année de master en sciences de gestion. Je voudrais vous poser plusieurs questions à propos de l'avenir du métier d'expert comptable et de conseil fiscal externe et plus particulièrement en matière de continuité des entreprises. Je me permets de vous demander votre accord verbal pour que cette discussion soit enregistrée.

CM : Vous avez mon accord.

Profil de l'expert

Quels postes occupez-vous et dans quelles organisations? Quelles sont vos tâches/responsabilités quotidiennes?

CM : Bonjour, je me permets de me présenter, Charles Maldague. Je suis expert-comptable depuis 2010. J'ai une formation de juriste, licencié en droit à Louvain-la-neuve également. J'ai fait un master à Solvay en fiscalité. Je suis actif, principalement seul, pour mes activités qui s'étendent notamment aussi aux procédures de réorganisation judiciaire. Je travaille dans un bureau avec d'autres professionnels du chiffre avec qui je collabore et communique au quotidien. Pour ce qui est des tâches que je réalise quotidiennement, ça dépend du client. Ça va du plus petit client, on est toujours obligé d'en avoir, qui est un salarié qui a une déclaration fiscale normale et qui vient me demander de faire sa déclaration. Dans ce cas là, c'est principalement un travail de collection de données et d'encodage de déclaration. On a côté d'eux, les clients intermédiaires, avec une déclaration TVA et une déclaration fiscale à faire qui sont soit des indépendants ou des petites sociétés. Là, il y a une activité et une situation comptable un peu plus régulière. Il faut donc établir le résultat de fin d'exercice et établir les comptes annuels. Enfin, il y les plus gros clients qui eux font leur comptabilité en interne. Mon rôle est plutôt d'ordre du conseil stratégique, de l'organisation/ de la gestion de l'entreprise, du contrôle interne. C'est donc très vaste et tout cela dépend du client que j'ai en face de moi.

J'aimerais à présent entrer dans le thème principal de notre étude à savoir le métier d'expert-comptable et de conseil fiscal externe, son avenir et notamment son avenir en matière de continuité.

Organisation de la profession

Fusion IEC-IPCF

Quel sera l'impact de la fusion entre l'IEC et l'IPCF sur le métier? En quoi cette fusion peut-elle améliorer le rapport entre l'Institut et les entreprises? Est-ce qu'un meilleur rapport peut-il influencer la gestion de la continuité des entreprises? Et comment?

CM : Je ne connais pas encore tous les détails de cette fusion étant donné qu'elle n'est pas encore entrée en application. Pour le professionnel déjà actif, ça va être un changement dans le titre mais ses missions vont rester théoriquement les mêmes. Pour ceux qui sont les futurs membres de cet Institut unifié, je m'attends à ce que l'harmonisation de la formation soit plus difficile ou plus facile, ça dépend de quel point de vue. Actuellement, à l'IPF, il n'y a pas d'examen d'entrée pour être stagiaire ce qui est le cas pour devenir un stagiaire à l'IEC. Je ne sais pas si cela a été maintenu.

Selon les dires de certains théoriciens, on va avoir une harmonisation de la formation qui fixera à 3 ans le stage de « base » pour tout le monde. Le but sera de former des généralistes de qualité. A côté de ça, il y aurait la possibilité de se spécialiser via une formation complémentaire dans un domaine précis.

CM : A mon sens, il est difficile de se spécialiser dans cette profession. L'idéal c'est de n'avoir que des missions plus spéciales avec des gros clients. Par contre, si je veux manger tous les jours, j'ai besoin des petits clients avec des missions moins passionnantes. Je doute que l'on puisse spécialiser à tout va à moins de faire partie d'une grosse structure où il y aura assez de dossiers dans un domaine spécifique. Pour le client, ça offre bien évidemment une plus-value d'aller voir un spécialiste dans un domaine précis qui a plus de compétences et plus de connaissances pour une problématique donnée. Maintenant, les activités à haut degré d'expertise ne sont pas les plus fréquentes. Il ne faut, selon moi, pas s'attendre à ce que la majorité des futurs membres soit composée de spécialistes exclusivement dans un seul domaine. Par exemple, les missions légales de liquidation d'une société requièrent plus de compétences et plus d'expérience mais je ne pense pas qu'elles puissent représenter la majorité du chiffre d'affaire d'un cabinet à elles seules.

Peut-on s'attendre à une relation plus étroite entre les différents cabinets indépendants? Quel sera l'impact économique pour le client d'une telle collaboration? Comment ces collaborations permettront une meilleure gestion de domaine précis tels que la continuité des entreprises?

CM : Pour les petits cabinets, c'est une idée qui va continuer à se développer à l'avenir. C'est déjà ce qu'on a un peu ici dans nos bureaux. Je travaille entouré de professionnels du chiffre. C'est très intéressant de pouvoir travailler dans une sorte de réseau comme ici. Personnellement, ça me permet de pouvoir communiquer avec des confrères. Par exemple, dès qu'il y a une nouveauté, on en parle entre nous, dès qu'on rencontre un problème complexe dans un de nos dossiers, on en discute entre nous. Pour ce qui est de l'aspect spécialisation qu'on a évoqué plus tôt, je ne pense pas que ça soit possible de se dire : je n'effectue que des missions en matière de continuité. Dès que j'ai un autre domaine à traiter, je redirige le client vers un autre collaborateur du réseau. Cette façon de penser est pour moi un peu erronée. Avec l'expérience, je me suis rendu compte que la relation qu'on a avec le client est très personnelle. Le client vient vous voir vous et pas le réseau. Si c'est un autre professionnel qui gère le dossier qu'un client vous a demandé de traiter, ça va poser problème. Le client sera un peu désorienté. Je pense qu'il faut donc nuancer cette tendance de spécialisation. Il peut y avoir à l'avenir des domaines où les futurs membres vont pouvoir se spécialiser. Mais ils devront garder la casquette de généraliste. Ils, effectueront leur travail de généraliste au quotidien et quand cela s'y prête, dans de rare occasion où une situation est très complexe, ils enlèveront leur casquette de généraliste au profit de celle de spécialiste si la situation entre dans le champ de leur spécialisation. Si cette mission « très spéciale » dépasse leurs compétences, là alors, en dernier recours, il est envisageable que ceux-ci enverront le client vers un autre spécialiste. Autre cas où on pourrait se permettre de diriger automatiquement vers un professionnel spécialisé dans la tâche que vous demandez de réaliser ce client, c'est quand vous n'avez pas encore eu de contact avec ce client et que c'est donc un nouveau dossier. Cependant, en général, dans les petits cabinets, les clients qui nous contactent sont soit des clients que nous connaissons et avec qui on travaille depuis un certain temps, soit des nouveaux clients qui ont entendu parler de nous ou qu'on a rencontré dans d'autres circonstances. Outre ces cas de figure là, on essaie d'accompagner de A à Z un client qu'on a commencé à prendre en charge, ou tout du moins, jusqu'à épuisement de nos capacités. Les clients sont fortement attachés à leur professionnel. J'ai eu l'occasion de voir des situations où je démontre à un client que son comptable attitré a commis des fautes évidentes. Pour autant, le client ne change pas son comptable car il n'a pas envie de devoir à nouveau, tout recommencer à zéro et de devoir tout réexpliquer ou même de devoir créer une nouvelle relation de confiance. En résumé, cette idée de collaboration où les clients seront tantôt envoyé à gauche tantôt envoyé à droite et ainsi de suite pour gérer des situations de natures différentes, c'est plus dans un monde idéalisé que c'est possible. Par contre, la

collaboration et travailler dans un réseau peut avoir une réelle plus-value pour le client car le professionnel serait en mesure de demander des opinions à des collaborateurs du même réseau. Par exemple, je me retrouve dans un cas d'insolvabilité des entreprises complexe et je ne suis pas totalement sûr de moi dans la façon dont je vais conseiller le client. Je peux contacter un membre de mon réseau qui a plus d'expérience dans ce cas concret, discuter de la problématique avec lui et trouver la meilleure façon de fournir le service approprié à mon client. C'est en cas que la collaboration pourra dans un avenir proche repenser la façon de traiter des domaines bien particuliers comme l'insolvabilité des entreprises.

Internationalisation

Doit-on s'attendre une internationalisation de la profession?

CM : D'une certaine façon, il y a déjà un aspect européen dans la comptabilité. Après, quand on regarde la comptabilité belge et la comptabilité française, il y a déjà un certains nombres de différences. Au niveau fiscal aussi, les taux de TVA ne sont pas harmonisés par exemple. Tant qu'il n'y aura pas une harmonisation au niveau fiscal, ça ne sera pas possible de voir des praticiens belges s'occuper naturellement d'entreprises françaises par exemple. La législation belge est déjà assez compliquée que pour voir les professionnels maîtriser la législation étrangère. Avant de voir, par exemple, les experts belges avoir une réputation de personnes qualifiées dans un domaine au point de voir les clients étrangers faire appel à ces experts belges, il faudra que l'harmonisation fiscale se fasse. C'est le minimum avant même de parler d'harmonisation des textes légaux et de la comptabilité pure. D'ailleurs, la force des grandes structures c'est d'avoir étendu leur réseau à l'étranger. Ils ont des bureaux dans les différents pays. Cela est pour moi un facteur non négligeable compte tenu de l'importance de l'aspect humain de la profession. La proximité avec les clients est un atout majeur. En outre, étant donné le manque d'harmonisation dont je vous ai parlé juste avant, il est important d'avoir des personnes du pays qui connaissent la législation nationale. Et je ne parle même pas de tout ce qui est barrière de la langue ect.

En quoi une sous-traitance à l'étranger des tâches administratives routinières permettrait aux experts de mieux assurer leurs rôles notamment en matière de continuité?

CM : Cette pratique a été à la mode par le passé pour des raisons exclusivement financières. Si on part du postulat que ça pouvait éventuellement faire gagner du temps aux experts de Belgique pour se consacrer à leurs missions d'accompagnement et de conseil, l'expérience a vite démontré que la sous-traitance n'était pas optimale. Personnellement je n'ai jamais été vraiment porté par la chose et je pense qu'à l'avenir, c'est appelé à disparaître. D'une part, la transcription électronique de documents

confidentiels est parfois risquée et d'autre part, parce que je reste convaincu qu'on a ce que l'on paie. Si la sous-traitance est nettement moins cher que le professionnel belge, c'est qu'il y a une bonne raison qui se cache derrière tout ça. Mon expérience et celle de mes collaborateurs démontrent qu'au final la sous-traitance n'était pas forcément un gain de temps, un gain d'argent. Les travaux délégués étaient bien souvent moins bien réalisés et moins en adéquation avec la législation belge qu'au final, il aurait été plus judicieux de le réaliser soi-même. Le temps consacré à la correction et à la vérification était nettement supérieur au gain de temps procuré par la sous-traitance. Autre avantage d'encoder soi-même la comptabilité, c'est que cela permet une première découverte de la société. Pour les missions plus spécifiques qui suivront, la bonne connaissance de l'entité est très importante.

J'aimerais maintenant rentrer davantage dans le cœur du sujet. Je vais donc vous poser des questions qui me permettront d'en apprendre plus sur l'avenir du métier en matière de continuité en tant que tel.

Aspects du métier en matière de continuité

Environnement

Comment va se réorganiser la profession avec la digitalisation et l'intelligence artificielle? Quel impact aura la digitalisation sur la communication entre le client et le professionnel? Comment la digitalisation va octroyer un gain de temps au quotidien pour les professionnels? En quoi ce gain de temps pourra-t-il améliorer le rôle d'assistant des professionnels notamment en matière de continuité?

CM : À côté de la sous-traitance, il y a maintenant la digitalisation qui offre plus de possibilité et un travail de meilleure qualité. On voit que les codas par exemple permettent un réel gain de temps de manière générale. Je nuance mon propos en disant que ce gain de temps est justifié dans des sociétés de taille « suffisante ». En effet, les codas peuvent être à l'origine d'erreurs inattendues par exemple. Dès lors, dans des sociétés de petite taille, le risque d'erreur n'est pas justifié par le gain de temps octroyé par les codas. Autant entrer les financiers d'une petite société soi-même étant donné que le nombre de financiers à encoder n'est pas astronomique. Pour ce qui est de la facturation électronique, j'ai eu l'occasion de me rendre compte que ça n'était pas un franc succès et était peu utilisé. Soit parce que les petites entreprises n'ont pas les moyens de se payer et se procurer le logiciel de facturation électronique. Dans les grandes sociétés, il y a la comptabilité analytique avec l'encodage des factures électroniques qui marche mieux. Par contre, pour ce qui est de l'analyse au niveau des bilans de manière électronique, qui calcule tous les ratios pertinents. Cela, ça existe et ça fonctionne plutôt bien. Ça permet entre autre de gagner du temps. Ce qui n'existe pas et qui pourrait à l'avenir exister si l'intelligence artificielle était au point, intelligence artificielle qui semble s'éloigner à chaque fois

qu'on s'en rapproche si vous voyez ce que je veux dire, c'est que tout ces ratios ne sont utiles qu'à partir du moment où ils sont analysés de manière correcte.

L'intelligence artificielle aura t-elle un rôle à jouer en matière de détection des difficultés des entreprises? Et si oui, lequel?

Si on a un logiciel qui détecte les bizarreries après avoir calculer les ratios ect, ca peut être intéressant. Par contre, ce a quoi il faut faire attention, c'est que les ratios calculés sont des ratios standards. Je veux dire par là que tous les ratios ne sont pas significatifs pour toutes les entreprises. Un logiciel qui calcule un ratio pour une entreprise A et qui détecte un risque significatif de discontinuité peut sauver l'entreprise A. Ce même logiciel qui calcul ce même ratio et qui obtient le même risque de discontinuité pour une entreprise B peut ne pas avoir d'intérêt si l'entreprise B, de par la nature de son activité, n'aura jamais un bon résultat à ce ratio. Il faut donc prendre en compte les spécificités des entreprises, analyser le type d'activités qu'elles réalisent et se concentré sur des ratios qui seront pertinents pour ces entreprises. Il faut que le jugement de l'expert soit également présent. Les logiciels restent des outils et ne se suffisent pas à eux-mêmes. En résumé, il faut faire attention à ne pas vouloir investir à outrance dans la digitalisation pour une entreprise qui ne nécessite pas d'avoir un outil de détection traditionnel. Une société qui dans sa nature n'a pas les éléments pour répondre aux ratios traditionnels, ne devra pas être équipée de logiciels coûteux de détection. Sa nature ferait que les voyants seraient allumés à chaque fois or qu'aucun risque ne serait réellement présent. Ca n'aurait donc aucun sens. Il faut donc ne pas généraliser la digitalisation pour la détection et la prévention et foncer tête baissée sans réfléchir.

En quoi la politique tarifaire prévue peut-elle modifier le recours aux experts-comptables et conseils fiscaux?

CM : En matière d'insolvabilité des entreprises, la politique tarifaire la plus adéquate est celle par provisions comme ca le professionnel est sûr d'être payé. Comme il est payé à l'avance, il ne craint plus de ne pas être payé. En effet, une entreprise en difficulté a beaucoup de chance de ne plus être en mesure de payer l'expert qui a fait la mission de redressement pour lui une fois cette mission terminée.

Comment va évoluer le rôle de détection et de prévention des professionnels indépendants en matière de continuité? Quel sera l'avenir des clignotants et autres outils?

CM : A ma connaissance, la phase de prévention prévue par la nouvelle loi ne va pas révolutionner la prévention et la détection des difficultés que nous connaissons actuellement. On sait bien que on doit informer le client dès qu'on perçoit des faits bizarres qui pourraient entraîner la chute de l'entreprise. On pourrait lister les signaux de manière plus officielle. Cela n'est pas encore fait à proprement parlé. On n'est cependant pas obligé d'en informer le tribunal. On peut le faire mais ca n'est pas une obligation. Peut-être qu'un jour on sera dans l'obligation de le faire. Ca ne m'étonnerait pas mais il me semble que ca serait parfois un peu difficile et ce particulièrement pour certains cas. Ce qui n'est pas évident là dedans, c'est qu'on a une relation de confiance qui est très importante avec notre client. Le fait d'agir comme un dénonciateur pourrait impacter la relation de confiance. D'un côté, on nous encourage à travailler quotidiennement à éduquer, communiquer, partager avec nos clients. De l'autre, si cette obligation voit le jour, on se retrouverait à « trahir » nos clients. Ca serait donc un peu paradoxal. Un client qui vient nous voir serait à la recherche d'un partenaire et en faite, il se retrouverait à faire équipe avec son propre contrôleur. Le client risquerait de masquer la réalité, ce qui pourrait conduire l'entreprise à la faillite par exemple. Au départ, on veut renforcer la prévention des difficultés et au final, on risquerait de les créer. Autre point d'attention si cette obligation voit le jour, c'est que notre responsabilité de professionnel du chiffre serait parfois engagée à tort. On nous reprocherait de ne pas avoir informé le tribunal. Pourtant, le premier à voir les problème, ca n'est pas l'expert-comptable. C'est le client qui est souvent le premier au courant qu'une chose bizarre se passe dans son entreprise. Parfois, le temps entre le moment où le client se rend compte de ca et le moment où il nous informe de ces constatations, il est déjà trop tard pour avertir le tribunal car l'entreprise est déjà perdue. On pourrait se voir reprocher de ne pas avoir rempli l'obligation d'information or qu'on n'était nous même pas au courant que des problèmes existaient. Il faut donc que si on rend légale l'obligation d'informer le tribunal, on doit être conscient de ces aspects. Cependant, cette obligation d'informer le client et cette possibilité d'informer le tribunal lorsque le professionnel repère des faits inquiétants existe depuis bien plus longtemps pour les commissaires. Et pourtant, ils ne sont toujours pas obligés d'informer le tribunal. Si le législateur n'a pas trouvé judicieux d'obliger les commissaires après tout ce temps, je ne vois pas pourquoi il viendrait obliger les experts-comptables/conseillers fiscaux à le faire.

Comment va évoluer la mission de remédiation des professionnels indépendants en matière de continuité?

CM : Je pense que ce qu'on fait actuellement ne va pas changer fondamentalement. On essaie toujours d'améliorer l'accompagnement des clients dans ces procédures.

Comment va évoluer le rôle de médiateur d'entreprise des professionnels indépendants en matière de continuité des entreprises?

CM : À mon sens la médiation est très peu utilisée. Je ne suis pas convaincu qu'elle va grandir. Le but de la médiation serait de trouver un accord entre le débiteur et les créanciers du débiteur. Les créanciers les plus exigeants, ce ne sont pas les fournisseurs, eux sont généralement d'accord d'essayer de tenter de trouver un accord en dehors des procédures judiciaires pour que cette entente soit win-win. Le créancier le plus exigeant est qui est souvent le gros créancier, c'est l'Etat ? Je vois mal comment le médiateur d'entreprise va pouvoir négocier avec l'Etat et trouver une entente. Dans la législation, on a la faillite, puis on a eu les PRJ qui a été nettement affaiblie par la dernière réforme. La médiation n'est pour moi pas encore un cheval de bataille. On essaie de prévoir les procédures extra-judiciaire pour qu'il y ait une certaine discrétion, sans qu'il y ait de jugement. Je ne suis pas sûr que l'ère de la médiation soit bien lancée et que ça soit fréquemment utilisé. On est toujours à l'ère des PRJ à mon avis. A beaucoup plus long terme, je ne sais pas si on peut voir l'ère de la médiation et des procédures extra-judiciaires arriver. Par contre, la médiation peut être utile dans le sens où elle serait utilisée comme moyen de préparer une PRJ. On essaierait de commencer à trouver des ententes dans le but que la procédure de PRJ se réalise plus aisément. Par contre, je pense que la médiation ne pourra pas concurrencer la PRJ dans le sens où le problème de la PRJ se règlera en agissant avant les différentes procédures. Le problème est selon moi plus d'ordre humain. Pour un client, son entreprise est un peu comme son enfant. Donc il y a une phase de déni quand on lui parle de potentiels problèmes. De plus, il y a la honte, donc le client va cacher les choses. Et quand tout ressort, il est souvent déjà trop tard. A l'avenir, il va donc falloir se focaliser sur tout ce qui se passe bien avant les procédures. C'est beaucoup plus tôt que se joue la continuité des entreprises, dès la constitution avec le plan financier qui doit être pris plus au sérieux. Il faut donc renforcer le rôle du professionnel et mettre l'accent sur tout ce qui se passe dès le début. Avec un plan financier réaliste, puis avec une pédagogie et éducation du client. Il faut habituer le client à être transparent et à savoir avouer que son entreprise, qu'il considère comme son enfant, rencontre quelques difficultés. Paradoxalement, l'avenir des missions en matière de continuité des entreprises seront en dehors du champs même de la loi et ses missions seront des missions à effectuer avant toutes les procédures. L'avenir aura comme but d'agir avant que les difficultés ne puisse même s'installer par une communication et une information de la part du client qui comme je l'avais déjà est le premier au courant que son « enfant » commence à vaciller. Même si on fait tout pour se tenir au courant, on ne peut pas tout savoir si le client décide de nous cacher des choses. Ce qui m'inquiète c'est le paradoxe que suppose la loi. On doit de plus en plus devenir des contrôleurs voir même des dénonciateurs d'une part, et d'autre part on doit maintenir une

relation de confiance avec le client qui est la clé pour prévenir les difficultés et donc les faillites. Pourtant, qui dit rôle de contrôleur, dit client de plus en plus méfiant et de plus en plus poussé à nous cacher la réalité. C'est ce que j'avais évoqué lorsque l'on avait parlé de l'obligation ou non d'informer le tribunal quand on relève, dans le cadre de notre fonction, des risques significatifs pouvant menacer la continuité.

Autres aspects

Comment la nouvelle législation en matière d'insolvabilité des entreprises répond-elle aux attentes des praticiens? Cette nouvelle législation est-elle appelée à évoluer notamment avec la digitalisation de la profession?

CM : La nouvelle loi va connaître des modifications. Moi qui ai l'occasion d'être en contact avec des avocats du domaine de l'insolvabilité des entreprises, je remarque en discutant avec eux que par exemple des PRJ, il n'y en a presque plus. L'abattement des créances est de plus en plus difficile avec la nouvelle à obtenir. Sans abattement des créances, à quoi ça sert de demander une PRJ au final ? Autre point, avec la PRJ, le but est d'obtenir un sursis. Pourtant, je viens de voir un dossier où l'entreprise n'a pas demandé le sursis. Ça montre que la PRJ ne répond pas aux attentes. La loi va donc probablement connaître des réformes prochainement.

En quoi est-il nécessaire pour les professionnels de s'informer continuellement sur l'évolution de la profession? Comment les réseaux tels que le CAP répondent à cette nécessité dans le domaine de l'insolvabilité des entreprises? Quel sera l'avenir de ces réseaux et quel lien vont-ils entretenir avec les professionnels?

CM : Oui se doit de nous former en continu. Si on arrive à voir apparaître des spécialisations, on pourrait envisager qu'on doive se former dans le domaine dans lequel on est spécialisé. Pour l'avenir des réseaux qui nous permettent justement de nous informer, comme le réseau CAP en matière d'insolvabilité, ils vont continuer sur leur lancée en proposant des formations toujours plus professionnelles. Ils vont permettre aussi comme c'est déjà le cas, de se constituer un réseau de collaborateurs. Avec ce réseau, on peut plus facilement demander une opinion à un collaborateur ou alors, rediriger le client vers un collaborateur du réseau pour des tâches à très haut degré de complexité.

C'est ici que s'achève notre entretien. Désirez-vous émettre un dernier commentaire ou aborder un dernier sujet?

CM : Je pense que l'on a fait le tour des sujets principaux.

Je vous remercie infiniment pour le temps que vous m'avez accordé. Votre intervention va m'aider considérablement. C'était un réel plaisir de m'entretenir avec vous. Bonne fin de journée.

