

---

**Pour les entités d'intérêt public en Belgique, existe-t-il d'autres systèmes viables de rétribution et de nomination des services d'audit dans l'économie actuelle qui permettraient d'améliorer la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs ?**

**Auteur :** Zentar, Adil

**Promoteur(s) :** Garrais, Grace

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

**Année académique :** 2023-2024

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/20259>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



**POUR LES ENTITÉS D'INTÉRÊT PUBLIC EN BELGIQUE, EXISTE-T-IL D'AUTRES  
SYSTÈMES VIABLES DE RÉTRIBUTION ET DE NOMINATION DES SERVICES  
D'AUDIT DANS L'ÉCONOMIE ACTUELLE QUI PERMETTRAIENT D'AMÉLIORER  
LA QUALITÉ DE L'AUDIT ET L'INDÉPENDANCE DES AUDITEURS ?**

Jury :  
Promoteur :  
Grace GARRAIS  
Lecteur :  
Christelle GILLES

Mémoire présenté par  
**Adil ZENTAR**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en science de gestion,  
à finalité spécialisée en  
Financial Analysis and Audit  
Année académique 2023/2024



## **Remerciements**

En premier lieu, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à ma promotrice, Madame Grace Garrais, pour son appui précieux, sa constante disponibilité et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce mémoire de fin d'études. De même, je souhaite remercier Madame Christelle Gilles, ma lectrice, pour le temps qu'elle a consacré à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Je souhaite également exprimer ma gratitude et mes remerciements envers tous les professionnels qui ont généreusement partagé leur temps et leur expertise. Leurs contributions ont enrichi ma réflexion.

Enfin, je souhaiterais remercier mes proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ces années d'études universitaires.



# Table des matières

Liste des abréviations	i
Liste des tableaux	ii
Liste des figures	iii
1 Introduction	1
2 Revue de littérature	3
2.1 Normes relatives au contrôle légal des comptes en Belgique	3
2.1.1 Normes internationales d'audit	3
2.1.2 Code d'éthique des comptables professionnels	4
2.1.3 Législations européennes	5
2.1.4 Code des sociétés et des associations	5
2.2 Les entités d'intérêt public	6
2.2.1 Définition européenne	6
2.2.2 Définition Belge	6
2.3 Les rétributions dans le monde de l'audit	7
2.3.1 Normes européennes	7
2.3.2 Normes nationales	8
2.3.3 Potentielles failles du système actuel de rétribution	9
2.4 Les nominations dans le monde de l'audit	11
2.4.1 Normes européennes	11
2.4.2 Normes nationales	12
2.4.3 Potentielles failles du système actuel de nomination	13
2.5 Notion de qualité d'audit	15
2.5.1 Définition de la qualité d'audit	15
2.5.2 Déterminants de la qualité d'audit	16
2.5.2.1 Différents modèles sur la qualité d'audit	16
2.5.2.2 Modèle du CAQ concernant la qualité d'audit	16
2.5.3 Dispositions normatives liées à la qualité d'audit	17
2.6 Notion d'indépendance des auditeurs	18
2.6.1 Définition de l'indépendance des auditeurs	18
2.6.2 Déterminants de l'indépendance des auditeurs	19
2.6.3 Dispositions législatives liées à l'indépendance des auditeurs	19

2.7	Modèles alternatifs rétribution et de nomination des services d'audit -----	20
2.7.1	Comité d'audit externe -----	21
2.7.1.1	Description détaillée du modèle -----	21
2.7.1.2	Avantages potentiels du modèle -----	22
2.7.1.3	Problèmes potentiels du modèle -----	23
2.7.2	Assurance des états financiers -----	24
2.7.2.1	Description détaillée du modèle -----	24
2.7.2.2	Avantages potentiels du modèle -----	26
2.7.2.3	Problèmes potentiels du modèle -----	27
2.7.3	Allocation aléatoire -----	28
2.7.3.1	Description détaillée du modèle -----	28
2.7.3.2	Avantages potentiels du modèle -----	29
2.7.3.3	Problèmes potentiels du modèle -----	29
2.8	Hypothèses de recherche -----	30
2.8.1	Hypothèse liée au système actuel de rétribution des auditeurs -----	30
2.8.2	Hypothèse liée au système actuel de nomination des auditeurs -----	30
2.8.3	Hypothèses liées aux Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs --	31
2.8.3.1	Comité d'audit externe -----	31
2.8.3.2	Assurance des états financiers -----	32
2.8.3.3	Allocation aléatoire -----	32
3	Méthodologie de la partie empirique -----	33
3.1	Justification de la méthodologie -----	33
3.2	Choix de l'échantillon -----	33
4	Résultat -----	35
4.1	Système actuel de rétribution des auditeurs -----	35
4.2	Système actuel de nomination des auditeurs -----	39
4.3	Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs -----	43
4.3.1	Comité d'audit externe -----	45
4.3.2	Assurance des états financiers -----	47
4.3.3	Allocation aléatoire -----	50
5	Discussion -----	54
5.1	Système actuel de rétribution des auditeurs -----	54
5.2	Système actuel de nomination des auditeurs -----	55
5.3	Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs -----	56
5.3.1	Comité d'audit externe -----	56

5.3.2	Assurance des états financiers-----	57
5.3.3	Allocation aléatoire-----	58
6	Conclusion-----	59
7	Annexes-----	62
7.1	Annexe 1 : Répartition du chiffre d'affaires de Deloitte pour l'exercice clos au 31/05/2023 ---	62
7.2	Annexe 2 : Répartition des honoraires d'audit des clients du S&P 500 de KPMG en 2021-----	63
7.3	Annexe 3 : Distribution des cabinets d'audit pour les sociétés cotées en bourse en Belgique -	64
7.4	Annexe 4 : Tableau récapitulatif des trois modèles alternatifs -----	65
7.5	Annexe 5 : Questionnaire pour la recherche empirique -----	68
7.6	Annexe 6 : Transcription interview n°1-----	71
7.7	Annexe 7 : Transcription interview n°2-----	73
7.8	Annexe 8 : Transcription interview n°3-----	77
7.9	Annexe 9 : Transcription interview n°4-----	80
7.10	Annexe 10 : Transcription interview n°5 -----	83
7.11	Annexe 11 : Transcription interview n°6 -----	86
7.12	Annexe 12 : Transcription interview n°7 -----	89
7.13	Annexe 13 : Transcription interview n°8 -----	92
7.14	Annexe 14 : Transcription interview n°9 -----	95
8	Bibliographie-----	99

Executive summary





## Liste des abréviations

<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>CAQ</b>	Center for audit quality
<b>CEAOB</b>	Committee of European Auditing Oversight Bodies
<b>CSA</b>	Code des Sociétés et Associations
<b>CSR</b>	Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises
<b>EIP</b>	Entité d'Intérêt Public
<b>FRC</b>	Financial Reporting Council
<b>FSMA</b>	Financial Services and Markets Authority
<b>IAASB</b>	International Auditing and Assurance Standards Board
<b>ICCI</b>	Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises
<b>IESBA</b>	International Ethics Standards Board for Accountants
<b>IRE</b>	Institut des Réviseurs d'Entreprises
<b>ISA</b>	International Standards on Auditing
<b>ISQC</b>	International Standard on Quality Control
<b>ISQM</b>	International Standards on Quality Management
<b>PCAOB</b>	Public Company Accounting Oversight Board
<b>UE</b>	Union européenne



## Liste des tableaux

Tableau 1 – Aperçu de l'échantillonnage .....	34
Tableau 2 – Conflits d'intérêts lié au système de rétribution – aperçu des réponses .....	35
Tableau 3 – Volonté de conserver des honoraires d'audit – aperçu des réponses.....	38
Tableau 4 – Shopping de cabinets d'audit en Belgique – aperçu des réponses .....	39
Tableau 5 – Shopping d'associés signataires en Belgique – aperçu des réponses.....	42
Tableau 6 – L'importance de chercher des alternatives – aperçu des réponses .....	43
Tableau 7 – Alternative comité d'audit externe – aperçu des réponses .....	45
Tableau 8 – Alternative assurance des états financiers – aperçu des réponses .....	47
Tableau 9 – Alternative allocation aléatoire – aperçu des réponses.....	50
Tableau 10 – Système alternatif le plus cohérent – aperçu des réponses .....	52
Tableau 11 – Comparaison des trois modèles alternatifs de rétribution et de nomination en audit .....	65
Tableau 12 – Questionnaire pour la recherche empirique qualitative.....	68



## Liste des figures

Figure 1 - Répartition du chiffre d'affaires de Deloitte Belgique pour l'exercice cloturé au 31 mai 2023 ...	62
Figure 2 - Répartition des honoraires d'audit des clients du S&P 500 de KPMG aux États-Unis en 2021 ...	63
Figure 3 - Distribution des Cabinets d'audit pour les sociétés cotées en bourse en Belgique en 2023 .....	64



# 1 Introduction

Un grand nombre de revues scientifiques ont souligné que le système actuel de rétribution et de nomination, où l'entreprise auditée rétribue et mandate elle-même les cabinets d'audit pour contrôler ses comptes annuels, peut exercer une pression sur les auditeurs et avoir un impact négatif sur leur indépendance et sur la qualité d'audit.

D'un côté, plusieurs études signalent un potentiel conflit d'intérêt lié au système actuel de rétribution en audit. Des honoraires importants pourraient inciter certains auditeurs à éviter de perdre leurs clients, créant une situation où l'auditeur développerait une proximité excessive avec l'entité auditée. Des honoraires élevés pourraient donc compromettre l'indépendance des auditeurs et la qualité d'audit (Asthana et Boone, 2012 ; Blay et Geiger, 2013 ; Choi et al., 2010 ; ICCI, 2013 ; Hossain et al., 2023). Cette potentielle relation économique pourrait également diminuer la confiance des investisseurs dans la fiabilité des comptes annuels d'entreprises accordant des honoraires élevés aux auditeurs (Hope et al., 2009 ; Khurana et Raman, 2006 ; Schneider, 2011).

D'un autre côté, la principale faille du système actuel de nomination des auditeurs réside dans ce que l'on appelle le « shopping d'auditeur » ou le « shopping d'opinion ». Cette notion, grandement développée dans la littérature, peut être représentée de deux façons avec le remplacement ou le maintien d'un auditeur (Burks et Stevens, 2021 ; Chen et al., 2016 ; Hartwell et al., 2001 ; Hennes et al., 2014 ; Singer et Zhang, 2022). L'idée générale avec cette notion est qu'une entreprise choisira de remplacer l'auditeur si cela réduit la probabilité de recevoir un avis d'audit avec réserve et de conserver l'auditeur si la probabilité de recevoir un avis d'audit avec réserve ne diminuera pas avec le nouvel auditeur (Lennox, 2000). Un avis d'audit avec réserve étant une évaluation formulée par le commissaire mettant en évidence des divergences d'opinion sur certains éléments des comptes annuels de l'entreprise.

L'objectif principal de ce mémoire est donc d'analyser s'il existe d'autres systèmes de rétribution et de nomination des services d'audit qui puisse garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs. Trois solutions alternatives vont être analysées dans le cadre de cette thèse avec, pour chacune d'entre elles, les points positifs et négatifs ainsi que leurs possibilités d'implémentation dans l'économie.

Il est important de souligner que ce sont uniquement les entités d'intérêt public en Belgique qui sont ici concernées par les différentes solutions alternatives. Le terme « entité d'intérêt public » (EIP) est défini dans l'article 1 :12 titre 3 du Code des Sociétés et des Associations et reprend majoritairement les sociétés cotées en bourse, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance<sup>1</sup>.

La première option consiste à créer un comité d'audit externe qui serait responsable d'auditer toutes les entités d'intérêt public ou, à tout le moins, les plus importantes d'entre elles. Ce comité d'audit indépendant serait à la fois composé d'experts en audit et d'employés de cabinets d'audit classique (Van Brenk et al., 2022).

---

<sup>1</sup> La notion d'entité d'intérêt public est davantage détaillée dans la section 2.2 « Les entités d'intérêt public ».



La deuxième option serait l'intervention d'une tierce partie, à savoir une compagnie d'assurance. Au sein de ce mécanisme, chaque EIP devrait payer une assurance « états financiers » à un assureur qui se chargera lui-même de mandater et de rétribuer les auditeurs externes (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Dontoh et al., 2013 ; Hurley et al., 2019 ; Jamal, 2008 ; Ronen, 2014).

Enfin, la dernière option serait de mandater les auditeurs d'entités d'intérêt public via un tirage au sort aléatoire parmi un certain échantillon sélectionné par le management. Dans pareil système, la rétribution et le mandat pour la mission d'audit serait déjà clairement définie en avance (Kahn et Lawson, 2004).

En somme, cette thèse de recherche a pour but principal d'identifier pour les entités d'intérêt public en Belgique, d'autres systèmes de rétribution et de nomination des services d'audit et d'analyser leur viabilité dans l'économie actuelle, et ce, dans un but d'amélioration de l'indépendance et de la qualité de l'audit effectué.

La question de recherche de ce mémoire est la suivante :

« Pour les entités d'intérêt public en Belgique, existe-t-il d'autres systèmes viables de rétribution et de nomination des services d'audit dans l'économie actuelle qui permettraient d'améliorer la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs ? ».

Afin d'aborder la question de recherche traitée dans ce mémoire, celui-ci est organisé en plusieurs sections. Tout d'abord, nous explorons les grandes normes relatives au contrôle légal des comptes en Belgique, avant de définir de manière complète la notion d'entité d'intérêt public. Ensuite, nous examinons en détail à la fois les spécificités réglementaires en matière d'honoraires d'audit et de nomination d'auditeurs dans le cadre d'un audit d'entités d'intérêt public, ainsi que les failles potentielles liées au présent système de rétribution et de nomination en audit. Nous analysons par la suite les notions de qualité de l'audit et d'indépendance des auditeurs. Plus précisément, nous définissons ces concepts, identifions les facteurs qui les influencent et analysons les diverses normes et législations qui les régissent. Finalement, nous examinons minutieusement les trois modèles alternatifs de rétribution et de nomination des services d'audit, sujet principal de ce mémoire. Nous présentons une description détaillée de chaque modèle, ainsi que les avantages et les problèmes potentiels associés aux différentes options. La dernière partie de la revue de littérature est consacrée aux différentes hypothèses de recherche. En ce qui concerne l'approche empirique de ce mémoire, nous débutons par exposer et justifier à la fois la méthodologie employée et l'échantillon étudié. Par la suite, les résultats issus de cette recherche empirique sont présentés, suivis par la mise en évidence des liens avec les travaux existants dans la littérature. Enfin, la conclusion de ce mémoire est exposée, incluant des recommandations pour de futures études ainsi que les limites de notre travail de recherche.



## 2 Revue de littérature

### 2.1 Normes relatives au contrôle légal des comptes en Belgique

Dans un premier temps, il est judicieux, dans le cadre de notre thèse de recherche, de bien comprendre les normes auxquelles les auditeurs doivent se conformer pour le contrôle légal en Belgique.

#### 2.1.1 Normes internationales d'audit

L'organisme indépendant « IAASB<sup>2</sup> » émet des normes internationales, appelées normes ISA, pour le milieu de l'audit afin de renforcer la confiance du public dans la profession. Ces différentes législations applicables à l'international reprennent un nombre varié de sujets, allant de l'objectif principal de l'audit, des procédures de contrôle internes ainsi qu'à la responsabilité de l'auditeur en cas de fraudes. Ces normes ISA sont applicables en Belgique depuis 2014 (IAASB 2021 ; IRE 2022).

À titre d'illustration, la norme ISA 200 prénommée « Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les Normes Internationales d'Audit » reprend les principales obligations de l'auditeur lors de la conduite d'un audit des comptes financiers. Plus précisément, la norme ISA 200 énumère cinq obligations ou exigences qui permettent à l'auditeur d'agir de manière indépendante et de mener son audit conformément aux normes (ISA 200).

La première obligation est liée au respect des règles d'éthique relatives à l'audit des états financiers, ces règles d'éthique étant listées dans le code de déontologie des comptables professionnels<sup>3</sup>.

La deuxième exigence est le principe de scepticisme professionnel qui est défini comme étant « une attitude qui inclut un esprit de questionnement, la vigilance à l'égard des conditions susceptibles d'indiquer la présence d'anomalies, d'une erreur ou d'une fraude et une évaluation critique des éléments probants » (ISA 200, p.13). L'auditeur est tenu de mener son audit avec un scepticisme professionnel, assurant ainsi une évaluation constamment critique des éléments de preuve d'audit (ISA 200).

La troisième obligation met en évidence le fait que l'auditeur doit faire preuve de jugement professionnel lors de la réalisation d'un audit des états financiers, la notion de jugement professionnel peut se définir comme étant l'application des différentes formations, connaissances et expériences dans la prise des décisions appropriées dans le cadre de la mission d'audit (ISA 200).

La quatrième exigence reprend les concepts de suffisance et pertinence pour la collecte de preuves probantes en audit, la notion de suffisance de preuves d'audit est liée à la notion de quantité et répond à la question suivante « avez-vous effectué suffisamment de vérifications ? », la notion de pertinence de

---

<sup>2</sup> « L'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) est un organisme indépendant de normalisation qui sert l'intérêt public en établissant des normes internationales de haute qualité pour l'audit, le contrôle qualité, la revue, les autres missions d'assurance et les services connexes, et en facilitant la convergence des normes internationales et nationales ». Repris sur le site de l'IAASB. Consulté le 30 mai à l'adresse <https://www.iaasb.org/about-iaasb>

<sup>3</sup> Ces règles d'éthiques sont analysés plus en détail dans la section 2.1.2 « Code d'éthique des comptables professionnels ».

preuves d'audit mesure la qualité des preuves d'audit collectées, une preuve d'audit externe provenant d'un tiers est toujours plus pertinente qu'une preuve interne provenant de la société auditée. Pour obtenir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des comptes annuels, l'auditeur doit recueillir des preuves d'audit suffisantes et pertinentes (ISA 200).

La cinquième exigence est le respect de toutes les autres normes ISA pour la conduite d'un audit, un auditeur doit avoir connaissance de tous les textes législatifs ISA et les appliquer dans le cadre de ses fonctions. Il est important de noter qu'avant qu'une norme ISA soit applicable en Belgique, elle doit d'abord être validée par plusieurs instances belges telles que l'institut des réviseurs d'entreprises (IRE), les grandes majorités des normes ISA sont aujourd'hui applicables en Belgique et donc doivent être respectées par les auditeurs belges (IRE, 2022 ; ISA 200).

### 2.1.2 Code d'éthique des comptables professionnels

Un ensemble de normes internationales d'éthique est inclus dans le code de déontologie des comptables professionnels, émis annuellement par l'IESBA<sup>4</sup> pour promouvoir l'intérêt public (IESBA, 2023). Pour les auditeurs belges, ce code est une guidance sans obligation stricte de conformité (IRE, 2019). Cinq principes d'éthiques fondamentaux sont énumérés dans le code, à savoir l'intégrité, l'objectivité, les compétences professionnelles et diligence, la confidentialité, et les comportements professionnels (IESBA, 2023).

L'intégrité exige des auditeurs d'être honnêtes et francs, agissant conformément aux règles établies sans influence de pressions extérieures ou internes. L'objectivité signifie émettre des jugements sans conflit d'intérêt ou biais. Les compétences professionnelles et diligence requièrent de maintenir les connaissances nécessaires et d'agir avec soin. La confidentialité impose de respecter le caractère secret des informations acquises professionnellement. Le comportement professionnel implique de se conformer aux lois et d'agir dans l'intérêt public (IESBA, 2023).

En pratique, les conditions et les contextes dans lesquels travaillent les auditeurs peuvent compromettre le respect des cinq principes fondamentaux, c'est pour cette raison que l'IESBA va également mentionner cinq grandes menaces pouvant impacter la conformité aux grands principes d'éthique, ces différentes menaces sont l'intérêt personnel, l'auto-évaluation, la représentation, la familiarité, et l'intimidation (IESBA, 2023). La menace d'intérêt personnel se présente lorsque des intérêts, notamment financiers, influencent le jugement du réviseur. L'auto-évaluation survient lorsqu'un auditeur n'évalue pas complètement des activités qu'il a lui-même réalisées ou jugées. La représentation se produit lorsqu'un comptable défend la position de son client à un point compromettant son objectivité. La familiarité découle de relations étroites développées avec le client. L'intimidation implique des pressions qui empêchent d'agir objectivement, comme la menace de licenciement (IESBA, 2023).

---

<sup>4</sup> « L' International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA est un conseil indépendant de normalisation mondial. La mission de l'IESBA est de servir l'intérêt public en établissant des normes éthiques (y compris l'indépendance) comme pierre angulaire du comportement éthique dans les entreprises et les organisations, et de la confiance du public dans les informations financières et non financières, ce qui est fondamental pour le bon fonctionnement et la durabilité des organisations, des marchés financiers et des économies à travers le monde ». Repris sur le site de l'IESBA. Consulté le 30 mai à l'adresse <https://www.ethicsboard.org/about-iesba>

### 2.1.3 Législations européennes

Deux grandes législations européennes régulent le secteur de l'audit en Europe, à savoir la directive européenne 2014/56/UE et le règlement européen N° 537/2014. Ces deux grandes législations européennes sont en vigueur en Belgique depuis 2016 notamment via la loi belge du 7 décembre 2016 qui a rendu applicable la directive européenne (IRE, 17 juin 2016 ; IRE, 13 décembre 2016).

La directive européenne 2014/56/UE modifie la directive 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et vise à la fois le contrôle des comptes des entités d'intérêts publics et celui des petites et moyennes entreprises. La directive publiée en 2014 par l'Union européenne a pour objectif de renforcer les règles d'indépendance, d'objectivité et de déontologie en vigueur dans le monde de l'audit et vise à améliorer la supervision publique des contrôleurs légaux des comptes. À titre d'illustration, l'article 28 de la directive propose un cadre réglementaire pour la rédaction d'un rapport d'audit en énumérant un ensemble d'éléments essentiels devant figurer dans le rapport. L'article 30 de la directive va lui lister un ensemble de sanctions possibles prises à l'encontre du contrôleur légal des comptes en cas de mauvaise conduite. L'article 32 concerne le contrôle de la profession et oblige les États membres à mettre en place un système effectif de supervision public des contrôleurs légaux et cabinets d'audits (Directive 2014/56/UE).

Le règlement européen N° 537/2014 est relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE. Cette norme qui reprend un ensemble de dispositions encadrant le secteur de l'audit a plusieurs objectifs, notamment de renforcer l'intégrité, la transparence et la fiabilité des contrôleurs légaux et cabinets d'audit, de contribuer au bon fonctionnement du marché intérieur européen ou encore d'assurer un niveau élevé de protection des consommateurs et investisseurs (Règlement européen N° 537/2014, p. 5). À titre d'illustration, l'article 5 du règlement va interdire aux cabinets d'audit de fournir certains services autres que d'audit à l'entité contrôlée comme des services fiscaux ou liés à la préparation comptable. L'article 13 de la législation va quant à lui obliger le contrôleur légal des comptes d'entités d'intérêt public à publier un rapport de transparence maximum quatre mois après la fin de l'exercice, un certain nombre d'éléments devant être inclus dans ce rapport sont mentionnés dans l'article. L'article 30 lui concerne le fonctionnement du comité des organismes européens de supervision de l'audit appelé CEAOB<sup>5</sup>, cet organisme va notamment avoir pour objectif d'évaluer les mécanismes de supervision publique liés au contrôle légal des comptes mis en place par les pays membres de l'union européenne (Règlement européen N° 537/2014).

### 2.1.4 Code des sociétés et des associations

Un ensemble de normes législatives concernant le contrôle légal des comptes en Belgique sont reprises dans le nouveau code des sociétés et des associations (CSA) modifié en 2019, plus précisément, le livre 3, titre 4 du CSA est dédié au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés des sociétés dotées de la personnalité juridique. Un ensemble de règles et d'obligations est repris dans ce code, à titre d'illustration, en Belgique, un commissaire doit attendre minimum 2 ans avant de pouvoir être mandaté pour une mission de contrôle légal envers une certaine entité s'il s'est déjà retrouvé dans des conditions susceptibles d'avoir influencé son indépendance envers celle-ci<sup>6</sup>, le fait d'avoir, par exemple, assister l'entreprise dans la tenue de sa comptabilité est considéré comme un élément qui peut influencer

---

<sup>5</sup> CEAOB pour « Committee of European Auditing Oversight Bodies »

<sup>6</sup> Appelé le principe de cooling-off

l'indépendance d'un auditeur (Art. 3:62 CSA). L'article 3:63 du code liste un ensemble de services non-audit interdits pour le commissaire tels que des services liés à la fonction d'audit interne de la société soumise au contrôle légal. Le code met également en évidence le fait qu'il est possible de révoquer un commissaire en cours de mandat uniquement pour juste motif<sup>7</sup> (Art. 3:66 CSA).

Deux entités indépendantes belges exercent un contrôle sur l'audit des entités d'intérêt public en Belgique. La première instance est l'autorité des services et marchés financiers, appelée la FSMA. Cette entité vise à assurer l'intégrité des informations présentes sur les marchés financiers, en veillant notamment à ce que les investisseurs disposent d'informations correctes sur les sociétés cotées pour prendre leurs décisions d'investissement. La FSMA est donc une entité nationale belge indépendante, dont l'une des missions est de superviser l'audit des entreprises d'intérêt public en Belgique et d'infliger des sanctions en cas de manquements (FSMA, 2022). La deuxième instance belge chargée, cette fois-ci, de contrôler les réviseurs est le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises, appelé le CSR. Cet organe est notamment responsable de superviser la formation continue des réviseurs et les systèmes de contrôle de qualité mis en place (Art. 32. Loi du 7 décembre 2016).

## 2.2 Les entités d'intérêt public

Après avoir présenté les normes qui exercent une influence sur les auditeurs en Belgique, il est désormais primordial, avant d'aller plus loin, de bien définir la notion d'entité d'intérêt public. Nous allons, dans le cadre de notre thèse de recherche, nous concentrer sur ce type d'entité.

### 2.2.1 Définition européenne

La définition de l'entité d'intérêt public est explicitement établie dans l'article 2, point 13 de la directive européenne 2014/56/UE. Trois grandes catégories sont incluses dans la définition. La première catégorie englobe les entités régies par le droit d'un État membre dont les valeurs mobilières, telles que des actions, sont cotées et négociées sur un marché boursier réglementé par un État membre. La deuxième catégorie vise les établissements de crédit et les entreprises d'assurance. Le troisième groupe reprend les entités désignées par les États membres comme étant d'intérêt public en raison de l'importance de leurs activités, tailles ou nombre d'employés.

Une directive européenne étant un instrument souple, les États membres ont la possibilité d'adapter la définition européenne d'EIP (Toute l'Europe, 2021).

### 2.2.2 Définition Belge

La notion d'entités d'intérêt public est également définie dans l'article 1 :12 titre 3 du Code des Sociétés et des Associations :

« Par "entité d'intérêt public", il faut entendre :

1° les sociétés cotées visées à l'article 1:11;

2° les sociétés dont les valeurs mobilières visées à l'article 2, 31°, b) et c), de la loi du 2 août 2002 sur la

---

<sup>7</sup> Les normes détaillées du CSA relatives à la rémunération et à la nomination des auditeurs sont analysées plus en détail respectivement à la section 2.3 « Les rétributions dans le monde de l'audit » et 2.4 « Les nominations dans le monde de l'audit ».

surveillance du secteur financier et les services financiers, sont admis aux négociations sur un marché réglementé visé à l'article 3, 7°, de la loi du 21 novembre 2017 relative aux infrastructures des marchés d'instruments financiers et portant transposition de la directive 2014/65/UE;

3° les établissements de crédit visés au livre II de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit;

4° les entreprises d'assurance ou de réassurance visées au livre II de la loi du 13 mars 2016 relative au statut et au contrôle des entreprises d'assurance ou de réassurance; ... ».

Dans le cadre de notre thèse de recherche, nous allons retenir la définition belge d'entité d'intérêt public. Cette notion englobe donc principalement les sociétés cotées en bourse en Belgique ainsi que les établissements de crédit et entreprises d'assurance belges.

Nous examinons en détail, dans les deux prochaines sections<sup>8</sup>, les spécificités réglementaires qui encadrent l'audit d'entités d'intérêt public, plus spécifiquement en matière d'honoraires d'audit et de nomination d'auditeurs. Nous mettons également en évidence les failles potentielles liées au présent système de rétribution et de nomination en audit.

## 2.3 Les rétributions dans le monde de l'audit

Dans cette section, nous commençons par passer en revue les principales normes européennes et nationales régissant les honoraires en audit, en mettant particulièrement l'accent sur la législation concernant les honoraires des auditeurs d'entités d'intérêt public. Ensuite, nous examinons les éventuelles failles du système de rétribution actuel.

### 2.3.1 Normes européennes

L'article 4 du règlement européen 537/2014 est exclusivement dédié aux honoraires d'auditeurs d'entités d'intérêt public.

En premier lieu, l'usage d'honoraires subordonnés est interdit, tel que défini dans le présent article comme étant « des honoraires rétribuant les missions de contrôle légal des comptes qui sont calculés sur une base préétablie en fonction de la conclusion ou du résultat d'une transaction, ou du résultat du travail accompli ». En d'autres termes, les honoraires d'audit ne peuvent être influencés par des éléments variables tels que le résultat de l'entreprise ou l'opinion émise par l'auditeur, ils doivent constituer une somme fixe déterminée avant le début de la mission, le fait par exemple de promettre un montant de vingt mille euros aux commissaires en cas de bénéfice ou un montant de quinze mille euros en cas de perte n'est pas autorisé. L'interdiction des honoraires subordonnés est justifiée par le fait que cela pourrait avoir un impact négatif sur l'objectivité et l'indépendance des auditeurs.

Ensuite, l'article met en évidence le fait que le montant total des services autres que d'audit prestés par le contrôleur légal pour une EIP pendant trois exercices consécutifs ou plus ne peut dépasser 70% de la moyenne des honoraires versés pour le contrôle légal des comptes de cette entité au cours des trois derniers exercices consécutifs. De plus, si les honoraires provenant d'une mission d'audit pour une EIP dépassent 15 % du chiffre d'affaires total des honoraires d'audit perçus par le commissaire sur une période

---

<sup>8</sup> À savoir dans les sections 2.3 « Les rétributions dans le monde de l'audit » et 2.4 « Les nominations dans le monde de l'audit ».

de trois années consécutives, l'auditeur est tenu d'informer le comité d'audit de l'entité en question et de mener une analyse conjointe avec celui-ci afin d'identifier les menaces qui pourraient affecter son indépendance et d'explorer des mesures de sauvegarde potentielles<sup>9</sup> pour les réduire. Lorsque les honoraires continuent de dépasser 15% du total des honoraires reçus par l'auditeur, le comité d'audit de l'EIP doit décider si celui-ci peut continuer à effectuer le contrôle légal pendant une période supplémentaire, qui ne peut en aucun cas dépasser deux ans.

Il est ici important de rappeler la composition et le rôle d'un comité d'audit au sein d'une société, c'est à travers l'article 7:99 du CSA que nous allons comprendre son fonctionnement. Tout d'abord, les EIP ont l'obligation de constituer un comité d'audit au sein de leur conseil d'administration, ce comité doit être composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, c'est-à-dire des administrateurs qui ne sont pas chargés de la gestion journalière de la société. Ce comité d'audit est chargé de diverses missions au sein d'une société, tels que le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, l'examen et le suivi de l'indépendance du commissaire chargé du contrôle des comptes ou encore de la nomination des auditeurs<sup>10</sup>. Il est également intéressant de noter qu'une collaboration accrue entre le comité d'audit et le commissaire permet de renforcer la valeur du contrôle des états financiers (Debroux, 2021).

Il est également intéressant de noter que l'article 13 du règlement européen 537/2014 oblige le contrôleur légal des comptes d'entités d'intérêt public à publier un rapport de transparence dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice. Ce rapport de transparence contient, entre autres, plusieurs informations sur le montant des honoraires perçus par les cabinets d'audits. Les auditeurs d'EIP ont notamment l'obligation de divulguer différentes données relatives à leurs chiffres d'affaires, telles que l'ensemble des revenus provenant du contrôle légal d'entités d'intérêt public et leurs filiales, ou encore la rétribution provenant de la fourniture de services autorisés autres que ceux d'audit aux EIP ou à leurs filiales (Annexe 1).

### 2.3.2 Normes nationales

L'article 3:65 du CSA est exclusivement consacré aux honoraires des contrôleurs légaux en Belgique. Avant toute chose, il est important de noter que cet article, contrairement au règlement européen 537/2014, ne vise pas uniquement les commissaires d'entités belges d'intérêt public mais plus généralement les commissaires de l'ensemble des sociétés belges.

Selon le paragraphe 2 du présent article, les honoraires des commissaires sont déterminés au début de mandat par l'assemblée générale, ils constituent une somme fixe et doivent être suffisants pour permettre au commissaire d'effectuer sa mission en toute indépendance et dans le respect des normes. La rétribution du commissaire doit également être mentionnée en annexe des comptes annuels.

La rétribution du commissaire ne peut être modifiée que du consentement des parties, c'est-à-dire moyennant l'accord du commissaire et de l'assemblée générale, le montant fixe doit être repris dans le procès-verbal de l'assemblée. À titre d'illustration, lorsque la structure de l'entité contrôlée change notamment suite à une fusion, les honoraires d'audit peuvent être adaptés et notamment revus à la hausse en raison du travail supplémentaire provoqué par le contrôle des comptes (IRE, 2019 ; IRE, 2004).

---

<sup>9</sup> Les mesures de sauvegarde à appliquer pour atténuer ou éliminer ces risques comprennent les interdictions, les restrictions, d'autres politiques et procédures ainsi que les exigences en matière de publicité (DIRECTIVE 2006/43/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL).

<sup>10</sup> Développé en détails dans la section 2.4 « les nominations dans le monde de l'audit ».



Le paragraphe 3 de l'article 3 :65 met en évidence le fait que les honoraires pour d'autres services fournis par le commissaire à l'organisme pour lequel il contrôle les comptes doivent également être divulgués dans les comptes annuels et répartis selon les catégories suivantes : 1° autres missions d'attestation, 2° missions de conseils fiscaux et 3° autres missions extérieures à la mission révisoriale. La première rubrique reprend les missions où le commissaire va fournir des attestations autres que le contrôle légal des comptes, une mission d'attestation sur la qualité d'informations non financières d'une société telle qu'un rapport de développement durable est un exemple qui peut être repris dans la première section. La deuxième rubrique reprend l'ensemble des opérations données par le commissaire à la société contrôlée en matière de conseils fiscaux. La dernière rubrique reprend un ensemble de missions variées extérieures à la mission révisoriale, tels que des missions d'évaluation de la société ou encore des missions de due diligence (IRE, 2017).

Selon le paragraphe 6 de l'article 3 :65, la rétribution du commissaire ne peut être ni déterminée, ni influencée par la fourniture de services complémentaires à la société contrôlée. Le contrôleur légal ne peut recevoir aucun avantage de la société contrôlée, hormis les honoraires reçus.

Il est également intéressant de noter que le collège de supervision des réviseurs d'entreprises, qui est chargée de contrôler les réviseurs en Belgique, supervise également les honoraires pratiqués. Le collège peut notamment intervenir en cas d'honoraires excessivement élevés ou bas.

### 2.3.3 Potentielles failles du système actuel de rétribution

L'auditeur externe est directement rétribué par l'entreprise auditée, le montant des honoraires est négocié entre les parties et est déterminé en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise auditée ou encore la complexité de l'audit effectué (Gonthier-Besacier et Schatt, 2005).

De manière plus complète, en Belgique, l'ICCI<sup>11</sup> a mis en place en 2011 un outil de budgétisation pour aider les réviseurs à estimer le nombre d'heures nécessaires pour une mission d'audit et par conséquent estimer le montant d'honoraire pour une mission d'audit (ICCI, 2011). L'outil, jugé très peu flexible, reste cependant peu utilisé en pratique. La plupart des réviseurs établissent leurs estimations d'honoraires principalement à l'aide d'outils internes (Gembala, 2015).

Le coût d'un auditeur externe est souvent assez élevé et peut parfois représenter plusieurs millions d'euros, à titre d'exemple, en moyenne, en 2021, les clients de l'entreprise d'audit KPMG faisant partie du S&P 500 aux États-Unis payaient en moyenne entre 1 et 10 millions d'euros pour être audités (Annexe 2).

Un grand nombre d'études scientifiques mettent en évidence un potentiel conflit d'intérêt lié au système actuel de rétribution des auditeurs. La qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs<sup>12</sup> aurait tendance à diminuer au fur et à mesure que les honoraires d'audit augmentent. Un honoraire d'audit élevé étant généralement défini comme étant un honoraire au-dessus du niveau moyen, ces honoraires d'audit élevés exerceraient une influence sur le jugement d'un commissaire en créant une situation dans laquelle il deviendrait trop étroitement lié avec le client, entraînant ainsi une altération de son objectivité. Les honoraires d'audits conséquents créeraient donc potentiellement un lien économique entre l'auditeur et

---

<sup>11</sup> Le Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises.

<sup>12</sup> Ces deux concepts sont définis en détail dans les sections suivantes de la revue de littérature.

l'audit, compromettant ainsi leur indépendance (Asthana et Boone, 2012 ; Blay et Geiger, 2013 ; Choi et al., 2010 ; Hossain et al., 2023). Selon l'ICCI (2013), en Belgique, les honoraires d'audit élevés peuvent constituer une menace sur la qualité du travail fourni par l'auditeur, certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison des honoraires d'audit conséquents. Un risque de perte d'indépendance et de qualité d'audit est donc présent.

À titre d'illustration, certaines entreprises d'audit accorderaient à leurs plus gros clients plus de liberté comptable en leur permettant, par exemple, d'enregistrer plus de provisions discrétionnaires (Pei-Gi Shu et al., 2013). Le mécanisme de provisions discrétionnaires fait référence à la pratique comptable par laquelle une entreprise a la possibilité de décider du montant des provisions qu'elle enregistre dans ses états financiers pour faire face à des dépenses futures incertaines, telles que des pertes potentielles ou des litiges. Ces provisions sont appelées 'discrétionnaires' car elles ne sont pas strictement basées sur des événements passés ou présents, mais plutôt sur les estimations et les jugements de la direction de l'entreprise. Par conséquent, elles offrent une marge de manœuvre à la direction pour influencer les résultats financiers déclarés, en ajustant le montant des provisions discrétionnaires en fonction de ses objectifs ou de ses préférences.

Une autre étude a également montré que les petites banques aux États-Unis qui accordent des montants élevés aux auditeurs avaient souvent plus tendance à utiliser des mécanismes « d'earnings management » que les autres banques (Kanagaretnam, Krishnan et Lobo, 2010). Le mécanisme d'earnings management désigne la pratique par laquelle une entreprise, généralement par le biais de choix comptables, manipule ses résultats financiers déclarés afin d'influencer favorablement son bénéfice net ou ses performances financières. L'objectif principal de l'earnings management étant souvent de satisfaire les attentes des parties prenantes, tels que les investisseurs, les régulateurs ou les prêteurs, en présentant des résultats qui semblent plus favorables qu'ils ne le sont réellement. Cela peut inclure des ajustements comptables, des réserves discrétionnaires, des changements de méthodes comptables, ou d'autres stratégies visant à altérer la perception des performances de l'entreprise.

Il est judicieux de rappeler que dans l'un des plus grands scandales financiers de l'histoire, le scandale d'Enron, le cabinet d'audit Arthur Andersen a été accusé d'appliquer des normes d'audit peu rigoureuses à l'égard de son client en raison notamment d'un conflit d'intérêt lié aux importants honoraires reçus par le cabinet, à titre d'illustration, en 2000, le cabinet d'audit touchait 25 millions de dollars pour ses prestations d'audit et 27 millions de dollars pour ses prestations de conseil envers Enron. Le cabinet d'audit avait été soupçonné de ne pas avoir déclaré les failles comptables d'Enron pour pouvoir le conserver comme client (Healy et Palepu, 2003).

Il est également important de noter que les investisseurs ont eux-mêmes conscience de ce risque de manque d'indépendance lié au système de rétribution actuel dans le monde de l'audit. En effet, plus une entreprise paye un montant élevé aux auditeurs externes pour qu'ils audient leurs comptes annuels, moins les investisseurs auront confiance en ces comptes annuels étant donné la plus grande probabilité d'avoir une dépendance entre l'entreprise auditée et l'auditeur (Hope et al., 2009 ; Khurana et Raman, 2006 ; Schneider, 2011). De manière plus complète, selon Schneider (2011), les probabilités d'investissement ou de maintien des investissements dans une certaine entité sont plus faibles lorsque l'entité se fait auditer par un cabinet dont les honoraires pour l'audit en question représentent une proportion élevée des revenus totaux du cabinet. Selon Hope et al (2009), il y a une relation positive entre

les honoraires élevés d'un auditeur et le taux de rendement exigé sur les actions, appelé l'IRR<sup>13</sup>. Pour plusieurs investisseurs, des honoraires d'audit conséquents implique un lien économique entre l'auditeur et le client, ce qui entraîne un manque d'indépendance, cela accroîtra le risque d'incertitude concernant la fiabilité des informations présentées dans les états financiers, augmentant ainsi le taux de rendement exigé sur les actions.

Après avoir analysé les grandes normes encadrant les honoraires en audit ainsi que les éventuelles failles liées au système actuel de rétribution, nous examinons désormais les mêmes aspects concernant le système de nomination en audit.

## 2.4 Les nominations dans le monde de l'audit

Dans un premier temps, nous développons les normes européennes et nationales relatives à la nomination des auditeurs, en explorant également les modalités de leurs mandats et leurs procédures de révocation ou démission. Dans un second temps, nous analysons les potentielles failles du système actuel de nomination des auditeurs.

### 2.4.1 Normes européennes

Les articles 16 et 17 du règlement européen 537/2014, visant strictement les entités d'intérêt public, sont respectivement liés à la nomination des commissaires et la durée de la mission d'audit.

L'article 16 fournit davantage d'informations concernant la procédure de nomination d'auditeurs d'entités d'intérêt public.

Le contrôleur légal d'EIP est nommé par l'assemblée générale, cette désignation est effectuée en se basant sur une proposition formulée par l'organe d'administration, qui a été émise suite à la recommandation du comité d'audit de la société. La recommandation faite par le comité d'audit à l'égard de l'organe d'administration en ce qui concerne la désignation du contrôleur légal doit être justifiée, doit inclure au moins deux options possibles et mettre en avant une préférence parmi les diverses alternatives présentées. Dans sa recommandation, le comité d'audit doit également déclarer qu'il n'a pas été influencé par un tiers dans sa décision et n'a pas subi de restriction quant au choix des auditeurs (§ 2 Art. 16, 537/2014). Une procédure formelle de sélection doit également être organisée par l'entité contrôlée, ce processus d'appel d'offre public, dans lequel l'entité invite certains commissaires légaux à soumettre des offres pour le contrôle légal des comptes, doit être réalisé en respect de plusieurs critères précis énoncés dans la Loi. La recommandation du comité d'audit doit être élaborée à la suite de cette procédure (§ 3 Art. 16, 537/2014). La proposition faite par l'organe d'administration quant au commissaire proposé peut différer de celle du comité d'audit si des raisons claires et explicites sont utilisées pour justifier la décision, le commissaire recommandé par les administrateurs doit cependant obligatoirement avoir participé au processus d'appel d'offre public (§ 5 Art. 16, 537/2014).

---

<sup>13</sup> L'IRR, ou taux de rendement interne (TRI), est une mesure financière utilisée pour estimer le rendement d'un investissement ou d'un projet (OpenAI, 2023).

Il est important de noter qu'en Belgique, en vertu de l'article 3:88 du CSA, le conseil d'entreprise<sup>14</sup> d'une société intervient également dans la procédure de nomination des auditeurs. En effet, l'organe d'administration propose un réviseur au conseil d'entreprise, qui va délibérer sur cette proposition, la décision requiert une double majorité, à la fois au niveau des voix émises par les membres élus par les travailleurs et une majorité par la totalité du conseil d'entreprise. La même procédure est applicable pour le renouvellement d'un mandat.

L'article 17 du règlement européen 537/2014 stipule les directives relatives à la durée de mandat et au nombre de mandats successifs possibles pour un commissaire d'entités d'intérêt public. Les différentes modalités énoncées dans l'article européen ne sont pas exactement les mêmes que celles applicables en Belgique, c'est la raison pour laquelle ces questions sont développées dans la partie 2.4.2 « normes nationales », principalement à travers l'article 3:61 du CSA. Il est pertinent de souligner que la Belgique adopte une approche plus stricte que celle prévue par la réglementation européenne en limitant la durée du mandat à une période plus courte.

#### 2.4.2 Normes nationales

Le livre 3, titre 4, chapitre 1<sup>er</sup> du CSA contient un ensemble de dispositions législatives régulant la nomination des auditeurs, la durée de leurs mandats et leur possible révocation ou démission. Avant toute chose, il est important de noter qu'ici les différentes dispositions du CSA, contrairement au règlement européen n° 537/2014, ne vise pas uniquement les commissaires d'entités belges d'intérêt public mais plus généralement les commissaires de l'ensemble des sociétés belges.

Le contrôleur légal est nommé pour un terme de trois ans renouvelable. Dans le cadre d'un contrôle légal d'une EIP, un maximum de trois mandats successifs auprès de cette même entité est possible pour le commissaire, soit une durée maximale de neuf ans. Après l'expiration de cette période, le commissaire ne peut entreprendre le contrôle légal des comptes de l'EIP au cours des quatre années qui suivent. Il convient de souligner que deux exceptions, prévues dans le CSA, permettent de prolonger la durée maximale du mandat d'un commissaire. La durée d'un mandat peut atteindre jusqu'à 18 ans lorsque l'EIP se base sur une procédure d'appel d'offre public pour renouveler le mandat du commissaire et jusqu'à 24 ans lorsque le contrôle légal des comptes est fait conjointement avec un ou plusieurs autres commissaires (Art. 3:61, CSA).

Il est important de mentionner l'article 22 de la loi belge du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, loi transposant la directive européenne 2014/56 UE. Le paragraphe premier du présent article met en évidence le fait que, lorsqu'un cabinet de révision ou d'audit est nommé en tant que commissaire, au moins un réviseur d'entreprises, personne physique, doit être désigné en tant que représentant permanent du cabinet en question. Ce réviseur d'entreprises personne physique<sup>15</sup> est chargé de l'exécution de la mission d'audit au nom et pour compte du cabinet de révision, il détient notamment seul le pouvoir de signature pour le compte du cabinet. Dans le cas d'un contrôle légal auprès d'une EIP, le cabinet est tenu de remplacer le ou les représentants permanents dans les six ans qui suivent sa ou leur nomination, le ou les réviseurs d'entreprises remplacés ne peuvent participer à nouveau au contrôle légal de l'entité contrôlée qu'à l'issue

---

<sup>14</sup> Organe d'une entreprise composé des représentants désignés par l'employeur parmi le personnel de direction et désignés par des travailleurs (Securex, 2022).

<sup>15</sup> Appelé également associé signataire du cabinet d'audit.

d'une période d'au moins trois ans (§3 Art. 22. Loi du 7 décembre 2016).

Il est donc crucial de distinguer entre la rotation externe et interne en audit. La rotation externe concerne le cabinet de révision et implique un mandat de trois ans, avec la possibilité de trois mandats successifs, ce qui représente un mandat total maximal de neuf ans. Il convient de noter que deux exceptions peuvent prolonger le mandat jusqu'à 18 ou 24 ans. La rotation interne, quant à elle, vise le ou les représentants permanents du cabinet de révision et équivaut à une durée de mandat de 6 ans maximum lorsqu'il s'agit d'un contrôle légal d'une EIP. Le délai de viduité<sup>16</sup> est de respectivement 4 ans pour le cabinet de révision et de 3 ans pour le représentant permanent.

La section 6 du CSA reprend un ensemble de législations encadrant la révocation et démission possible d'un commissaire. D'un côté, le contrôleur légal ne peut, sous peine de dommages-intérêts, être révoqué en cours de mandat par l'assemblée générale que pour juste motif, une divergence d'opinion sur un traitement comptable ou procédure de contrôle ne constitue pas un juste motif de révocation. Les situations justifiant la révocation en cours de mandat pour juste motif sont très limitées, selon l'IRE (2019), « il doit s'agir d'une faute commise par le commissaire dans l'exercice de son mandat d'une telle importance et ayant un impact significatif de telle sorte qu'elle vienne rompre indubitablement et irrémédiablement la confiance que l'entreprise doit avoir dans la capacité du commissaire à remplir sa mission ». Il s'agit par exemple de manquements importants dans l'exercice de la mission du fait de maladie, d'empêchement ou de radiation du registre public de l'IRE. Il est également important de souligner que si l'assemblée générale est amenée à délibérer sur la révocation d'un commissaire, cela doit être immédiatement notifié à l'intéressé (Art. 3:67, CSA). De l'autre côté, le contrôleur légal ne peut, sauf motifs personnels graves, démissionner en cours de son mandat, les raisons de l'éventuelle démission doivent être notifiées par écrit à l'assemblée générale. La révocation ou démission du commissaire en cours de mandat ainsi que ses motifs doivent être notifiés au CSR<sup>17</sup> par la société contrôlée et le commissaire (Art. 3:66, CSA).

Il est également intéressant de noter que les actes de nomination, prolongation, révocation ou démission du commissaire sont publiés au moniteur belge.

#### 2.4.3 Potentielles failles du système actuel de nomination

Il est important de comprendre quel acteur est majoritairement à l'origine des ruptures anticipées dans la relation entre l'auditeur et son client, avant l'expiration du délai légal, c'est, dans la plupart des cas, le client qui met un terme à la relation avec son commissaire (Hartwell et al., 2001).

Il est légitime de comprendre quelles sont les raisons qui peuvent pousser un certain client à rompre la relation existante avec son commissaire, via une révocation ou un non-renouvellement de mandat notamment. L'une des raisons principales évoquées serait un désaccord entre le client et l'auditeur concernant un principe comptable (Burks et Stevens, 2021 ; Hartwell et al., 2001 ; Hennes et al., 2014). Selon Burks et Stevens (2021), la probabilité accrue d'erreurs ou de rectifications comptables au cours de l'année de la révocation de l'auditeur pourrait s'expliquer par le fait que la rupture de la relation a été déclenchée par des tensions non divulguées concernant des erreurs comptables. Selon Hennes et al (2014),

---

<sup>16</sup> Période durant laquelle il y a une interdiction de participer au contrôle légal d'une entité spécifique.

<sup>17</sup> L'entité Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSR) est expliquée à la section 2.1.4 « Code des sociétés et des associations».

les auditeurs ont plus de chance d'être révoqués par le client après des rectifications comptables sévères, cet effet étant plus prononcé pour les auditeurs ne faisant pas partie des Big Four<sup>18</sup>. La divergence d'opinions entre les deux parties concernant l'application d'un principe comptable spécifique peut conduire à une rupture de la relation entre le client et le commissaire.

Le principe de « shopping d'auditeur » ou « shopping d'opinion »<sup>19</sup> est une notion grandement développée dans la littérature et peut être représentée de deux façons, le remplacement ou le maintien d'un auditeur. L'idée générale avec cette notion est qu'une entreprise choisira de remplacer l'auditeur si cela réduit la probabilité de recevoir un avis d'audit avec réserve et de conserver l'auditeur si la probabilité de recevoir un avis d'audit avec réserve ne diminuera pas avec le nouvel auditeur (Lennox, 2000). Un avis d'audit avec réserve étant une évaluation formulée par le commissaire mettant en évidence des divergences d'opinion sur certains éléments des comptes annuels de l'entreprise.

Le shopping d'auditeur ou de shopping d'opinion pourrait se manifester de diverses manières.

Un certain nombre d'entreprises choisirait de remplacer ou de maintenir leurs commissaires actuels de manière stratégique afin de dissimuler des inexactitudes comptables. Plus concrètement, certaines entreprises remplaceraient leurs auditeurs si cela pourrait réduire la probabilité que leurs inexactitudes comptables soient découvertes ou conserveraient leurs commissaires si d'autres contrôleurs seraient plus susceptibles de les découvrir. Plus précisément, si le commissaire actuel remet en question la comptabilité de l'entreprise en contestant certaines transactions, la direction pourrait être poussée à nommer un commissaire plus complaisant envers leurs pratiques actuelles. À l'inverse, si l'auditeur actuel est indulgent envers les méthodes comptables de l'entreprise, elle choisirait de le conserver (Singer et Zhang, 2022).

Le phénomène de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audits aurait également un impact en pratique. Étant donné qu'ils jouent un rôle crucial dans le processus d'audit, certaines entreprises envisageraient de remplacer l'associé signataire chargé de l'audit dans le but d'obtenir un avis d'audit plus favorable, cette menace de shopping d'opinion au niveau des associés signataires aurait des répercussions plus significatives pour les entreprises qui revêtent une importance économique pour les cabinets d'audits et auraient comme effet de diminuer la fiabilité et transparence de l'information financière (Chen et al., 2016).

À titre d'illustration, les entreprises auraient tendance à révoquer ou ne pas renouveler les mandats des auditeurs actuels après avoir reçu un avis de dépréciation de survaleur<sup>20</sup>, le nouvel auditeur choisi est souvent plus indulgent dans la méthode valorisation (Ayres et al., 2019 ; Xing et al., 2023). La survaleur, écart d'acquisition ou goodwill est la valeur estimée de la société qui découlent d'éléments incorporels tels que la réputation ou la fidélité des clients, cette survaleur doit être évaluée périodiquement par l'auditeur, peut faire l'objet de dépréciation et est difficile à déterminer en raison d'une certaine subjectivité inhérente à la valorisation (Ayres et al., 2019). En outre, lorsque les résultats non audités qui étaient annoncés dans un communiqué par l'entreprise sont par la suite révisés par l'auditeur, les révocations de mandat sont davantage probables, cette probabilité de révocation de mandat devient encore plus importante lorsque la révision a pour effet que le client n'atteigne pas d'importants indices de référence et lorsque la concurrence est élevée (Haislip et al., 2017).

---

<sup>18</sup> Les Big Four en audit désignent les quatre plus grands cabinets d'audit et de conseil au niveau mondial à savoir Deloitte, PwC, EY, et KPMG.

<sup>19</sup> « Auditor shopping » ou « Opinion shopping » en anglais.

<sup>20</sup> « Goodwill impairment » en anglais.

Il est également intéressant de noter que, pour les entreprises qui sont soupçonnées de changer d'auditeur dans le but d'obtenir de meilleures opinions d'audits, les investisseurs n'accordent pas autant de poids aux informations financières divulguées par ces entreprises. En effet, ces entreprises ont des coefficients de réponse aux bénéfices<sup>21</sup> plus faibles que les entreprises qui ne changent pas d'auditeurs ou celles qui changent pour d'autres raisons (Chung et al., 2021). Le coefficient de réponse au bénéfice est un indicateur qui montre comment les investisseurs réagissent aux variations des bénéfices d'une entreprise et peut donc être utilisé comme indicateur de qualité de l'information financière divulguée par une entreprise.

Après une étude approfondie des normes en lien avec les honoraires d'audit et la nomination des auditeurs ainsi qu'une analyse des éventuelles failles liées aux systèmes actuels, il devient essentiel de définir les concepts de qualité d'audit et d'indépendance de l'auditeur ainsi que de comprendre les divers facteurs susceptibles de les influencer.

## 2.5 Notion de qualité d'audit

### 2.5.1 Définition de la qualité d'audit

En ce qui concerne la qualité d'audit, il n'y a pas de définition universelle étant donné le concept vague et assez complexe.

La définition la plus utilisée pour le concept de qualité d'audit est celle de Deangelo qui la décrit comme étant « la probabilité conjointe, évaluée par le marché, qu'un auditeur découvre une faille dans le système comptable d'un client (1) et qu'il la signale (2) » (Deangelo, 1981).

Nous pouvons séparer la définition en deux parties, la première partie étant liée aux compétences de l'auditeur et la deuxième étant liée aux concepts d'objectivité et d'indépendance de l'auditeur.

Le GAO<sup>22</sup> définit quant à lui un audit de qualité comme étant un audit fait « conformément aux normes généralement admises (GAAS) afin de fournir une assurance raisonnable que les états financiers vérifiés et les informations y afférentes sont (1) présentés conformément aux principes comptables généralement admis et (2) qu'ils ne comportent pas d'anomalies significatives d'erreurs ou de fraudes. » (2003, cité par Knechel et al., 2013).

Finalement, l'IAASB explique qu'un audit de qualité est réalisé par une équipe qui manifeste des valeurs éthiques, est suffisamment compétente, qualifiée et expérimentée en disposant du temps nécessaire pour réaliser le travail d'audit, applique un processus d'audit rigoureux et des procédures conformes aux normes applicables, fournit des rapports cohérents et interagit de manière appropriée avec les parties prenantes pertinentes (IAASB, 2014).

---

<sup>21</sup> Earnings Response Coefficients ou ERC en anglais.

<sup>22</sup> Le Government Accountability Office (GAO) est une agence indépendante du gouvernement fédéral des États-Unis. Sa principale mission est de fournir des audits, des évaluations et des enquêtes impartiales et objectives sur les activités du gouvernement fédéral (OpenAI, 2023).

## 2.5.2 Déterminants de la qualité d'audit

### 2.5.2.1 Différents modèles sur la qualité d'audit

Plusieurs modèles liés aux facteurs influençant la qualité d'audit ont été développés. Voici une présentation de 3 principaux modèles.

Le premier modèle a été mis en place par le FRC<sup>23</sup> en 2006 et reprend cinq déterminants qui impacteraient la qualité d'un audit : (1) la culture au sein de l'entreprise d'audit, (2) les compétences et qualités de l'équipe et des associés en audit, (3) l'efficacité du processus d'audit, (4) la fiabilité et l'utilité du reporting d'audit et (5) les facteurs hors de contrôle des auditeurs pouvant affecter la qualité de l'audit (FRC, 2006 ; Knechel et al., 2013).

Le deuxième modèle, mis en place par le PCAOB<sup>24</sup>, consiste en une liste de 28 indicateurs de qualité d'audit, répartis dans 3 catégories distinctes : les professionnels de l'audit, le processus d'audit et les résultats de l'audit (PCAOB, 2015 ; Rezaee et al., 2016).

Le troisième modèle développé par le CAQ<sup>25</sup> publié en 2019 et remis à jour en 2023 reprend 7 facteurs clés permettant de déterminer la qualité de l'audit : (1) la direction et la gouvernance d'entreprise, (2) l'éthique et l'indépendance, (3) l'acceptation et le maintien des clients et des missions, (4) la performance de la mission, (5) les ressources, (6) l'information et la communication et (7) le processus de surveillance et de rectification (CAQ, 2023).

Les différents modèles proposés mettent tous en évidence un élément essentiel, mesurer la qualité d'audit est une tâche complexe à la fois sur le plan théorique que pratique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons analyser plus en détail le modèle du CAQ, étant le plus récent et plus adapté à notre sujet de recherche.

### 2.5.2.2 Modèle du CAQ concernant la qualité d'audit

Le premier facteur déterminant la qualité de l'audit est le leadership et la gouvernance d'entreprise. Le leadership, défini comme la capacité à guider d'autres individus ou organisations vers certains objectifs (KLF communication, 2018), communique l'importance des normes professionnelles, y compris celles d'éthique et d'indépendance. La gouvernance, un ensemble de relations entre le management, la

---

<sup>23</sup> Le Financial Reporting Council (FRC) est une organisation de réglementation et de surveillance au Royaume-Uni qui supervise la comptabilité, l'audit et la gouvernance d'entreprise. L'organisation émet des normes comptables, surveille la conduite des auditeurs, et exerce des pouvoirs de réglementation pour maintenir la confiance du public dans les marchés financiers britanniques (OpenAI, 2023).

<sup>24</sup> « Le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) est une organisation à but non lucratif établie par le Congrès pour superviser les audits des sociétés cotées en bourse aux États-Unis afin de protéger les investisseurs et de promouvoir l'intérêt public dans la préparation de rapports d'audit informatifs, précis et indépendants ». Repris sur le site du PCAOB. Consulté le 30 mai à l'adresse <https://pcaobus.org/about>

<sup>25</sup> Le Center for Audit Quality (CAQ) est une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis, le CAQ travaille à développer des ressources, à promouvoir les meilleures pratiques, et à encourager la recherche et l'innovation dans le domaine de l'audit, tout en soutenant une culture d'amélioration continue de la qualité des audits (CAQ, 2023).



direction, les actionnaires et les parties prenantes (OCDE, 2022, p.5), donne un aperçu de la supervision interne de la qualité d'audit (CAQ, 2023).

Le deuxième facteur est l'éthique et l'indépendance. Le respect des exigences éthiques et l'indépendance sont essentiels pour un audit de qualité. Les auditeurs doivent agir de manière responsable et éthique, ainsi qu'être objectifs, impartiaux et libres de toute obligation envers le client (CAQ, 2023).

Le troisième facteur est l'acceptation et le maintien des clients et des missions. Les cabinets d'audit doivent avoir des politiques pour évaluer s'ils doivent accepter ou poursuivre une relation avec un client, ce qui est essentiel pour éviter de s'engager avec des clients manquant d'intégrité ou des missions dépassant leur expertise (CAQ, 2023).

Le quatrième facteur concerne la performance de la mission, englobant la planification et la réalisation de l'audit, la supervision et la révision, et la communication des résultats. Une bonne compréhension de l'activité du client, une supervision rigoureuse et une communication précise avec les parties prenantes sont cruciales pour un audit de qualité (CAQ, 2023).

Le cinquième facteur impactant la qualité d'audit est les ressources de l'entreprise, comprenant les ressources humaines, technologiques et intellectuelles. Cela inclut notamment le recrutement et la formation du personnel, l'utilisation de technologies avancées et des méthodologies d'audit cohérentes (CAQ, 2023).

Le sixième facteur est l'information et la communication. Une circulation efficace de l'information entre la direction et les auditeurs, ainsi qu'une communication claire avec les parties prenantes externes, est essentielle pour la qualité de l'audit (CAQ, 2023).

Le septième et dernier facteur est le processus de surveillance et de rectification. Un système de gestion de la qualité efficace, surveillé et amélioré en continu, est crucial pour assurer la qualité de l'audit (CAQ, 2023).

### 2.5.3 Dispositions normatives liées à la qualité d'audit

Il existe trois importantes normes internationales, émises par l'IAASB, liées à la gestion de la qualité de l'audit. Ces normes sont la norme révisée ISA 220 qui concerne la gestion de la qualité d'un audit des états financiers, ainsi que les normes internationales de gestion de la qualité 1 et 2, appelées respectivement ISQM 1 et ISQM 2. Ces réglementations internationales entrent en vigueur en Belgique le 15 décembre 2023 et remplace respectivement l'ancienne version de la norme ISA 220 ainsi que la norme ISQC 1 (IRE, 2023). L'objectif principal de ces différentes normes est de renforcer la qualité globale des audits des états financiers en améliorant les systèmes de contrôle qualité des cabinets d'audit.

Ces normes internationales ont deux grandes implications pour les réviseurs en Belgique et plus précisément pour les réviseurs d'entités d'intérêt public.

Premièrement, Les normes ISQM 1 et ISQM 2 obligent l'ensemble des réviseurs d'entreprises en Belgique, et non seulement les réviseurs d'entités d'intérêt public, à mettre en place un système de gestion de la qualité pour les missions révisorales, système qui doit être adapté de manière proportionnée à la nature

et aux circonstances de chaque cabinet de révision et des missions réalisées (IRE, 2023). Le système de gestion de la qualité doit porter sur les huit composantes suivantes : (a) processus d'évaluation des risques du cabinet ; (b) gouvernance et équipe dirigeante ; (c) règles d'éthique pertinentes ; (d) acceptation et maintien des relations clients et des missions spécifiques ; (e) réalisation de la mission ; (f) ressources ; (g) informations et communications ; (h) processus de suivi et de prise de mesures correctives (A6 ISQM 1).

Deuxièmement, pour les audits d'entités d'intérêt public, les réviseurs d'entreprises doivent réaliser une revue de la qualité de la mission (IRE, 2023). D'après la norme ISQM 2, « La revue de la qualité de la mission consiste en une évaluation objective des jugements importants exercés par l'équipe affectée à la mission et des conclusions tirées à leur sujet. La personne chargée de la revue de la qualité de la mission évalue les jugements importants qui ont été exercés au regard des normes professionnelles et des exigences législatives ou réglementaires applicables ». La revue de la qualité de la mission consiste donc en un examen systématique des travaux réalisés pendant la mission d'audit d'EIP et permet d'assurer un niveau élevé de qualité lors de l'audit.

Il est également important de souligner que les réviseurs d'entreprises en Belgique sont soumis à un contrôle de qualité effectué par le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises et la Commission des sanctions de la FSMA, ce contrôle de qualité est réalisé tous les trois ans pour les réviseurs d'entreprises qui effectuent le contrôle sur une EIP, le délai est de six ans pour les autres sociétés belges. Ce contrôle de qualité est une procédure d'examen de l'activité professionnelle du réviseur d'entreprises et a notamment pour but de garantir au public que les réviseurs effectuent leurs travaux conformément aux normes de contrôle et aux règles déontologiques en vigueur (Art. 52, loi du 7 décembre 2016).

Après avoir analysé les définitions, les déterminants et les dispositions légales liées à la notion de qualité d'audit, nous allons développer les mêmes éléments pour le concept d'indépendance des auditeurs.

## 2.6 Notion d'indépendance des auditeurs

### 2.6.1 Définition de l'indépendance des auditeurs

Les auditeurs et autres professionnels du chiffre se doivent d'être indépendants lors de l'exercice de leur fonction, l'indépendance est liée aux principes fondamentaux d'objectivité et d'intégrité. Pour rappel, l'objectivité implique qu'un auditeur puisse émettre son jugement sans être compromis par un conflit d'intérêt, un parti pris ou encore l'influence d'une personne. L'intégrité implique quant à elle l'honnêteté et la franchise dans toutes leurs relations professionnelles (IESBA, 2023).

L'IESBA définit l'indépendance à travers 2 aspects distincts, l'indépendance d'esprit et l'indépendance en apparence. L'indépendance d'esprit est un état d'esprit qui permet d'exprimer une conclusion sans être impacté par des influences quelconques compromettant le jugement professionnel, cela permet ainsi d'agir avec intégrité, objectivité et avec un scepticisme professionnel<sup>26</sup>. L'indépendance en apparence quant à elle fait référence à l'absence de faits et de circonstances d'une importance telle qu'un tiers pourrait penser que l'intégrité, l'objectivité ou le scepticisme professionnel d'un cabinet ou membre d'une

---

<sup>26</sup> Pour rappel, le principe de scepticisme professionnel est défini comme étant « une attitude qui inclut un esprit de questionnement, la vigilance à l'égard des conditions susceptibles d'indiquer la présence d'anomalies, d'une erreur ou d'une fraude et une évaluation critique des éléments probants » (ISA 200, p.13).

équipe d'audit ont été compromis (IESBA, 2023).

Nous trouvons également d'autres définitions dans la littérature.

Selon Wu et Xiao (2021), « L'indépendance en audit se réfère à la collecte libre et objective d'éléments probants par les auditeurs d'un point de vue impartial, l'évaluation des éléments probants de manière raisonnable et prudente, dans le strict respect de l'éthique professionnelle et des normes d'audit, et la communication de leurs conclusions sans céder aux pressions d'autres personnes ou organisations ».

L'auteur Deangelo (1981), avec sa définition du principe de qualité d'audit<sup>27</sup>, appuie sur le fait que l'indépendance des auditeurs et la qualité en audit sont deux notions liées s'influençant toutes les deux entre elles.

### 2.6.2 Déterminants de l'indépendance des auditeurs

Pour mesurer l'indépendance des auditeurs, il est judicieux d'analyser les facteurs qui pourraient impacter négativement celle-ci. L'IESBA liste 5 menaces majeures pouvant impacter la conformité aux grands principes d'éthique, notamment au principe d'indépendance. Pour rappel, ces menaces sont l'intérêt personnel, l'auto-évaluation, la représentation, la familiarité, et l'intimidation<sup>28</sup> (IESBA, 2023).

Il existe naturellement plusieurs directives et protections mises en place par divers organismes pour limiter l'impact de ces menaces sur les comportements éthiques des auditeurs. En plus des différentes législations internationales et européennes, l'IESBA énumère, dans son code d'éthique, plusieurs mesures de sauvegarde visant à réduire l'impact des diverses menaces évoquées. Selon l'IESBA (2023), « Appliquer des mesures de sauvegarde est l'une des façons dont les menaces peuvent être abordées. Les mesures de sauvegarde sont des actions prises individuellement ou en combinaison par le comptable, qui réduisent efficacement les menaces à un niveau acceptable ».

Les mesures de sauvegarde énumérées dans le code de l'IESBA comprennent notamment, la séparation des équipes lorsque des sujets de nature confidentielle sont traités ce qui permet de gérer la menace des intérêts personnels, l'engagement d'un examinateur externe approprié pour revoir le travail effectué ou l'intervention d'une autre société pour réaliser une partie de la mission réduisant ainsi la menace d'auto-évaluation ou encore l'utilisation de différents associés ou équipes avec des lignes hiérarchiques distinctes pour fournir des services à un client ce qui peut atténuer la menace de familiarité (300.8 A2, IESBA, 2023).

### 2.6.3 Dispositions législatives liées à l'indépendance des auditeurs

En Belgique, des législations concernant l'indépendance des commissaires sont reprises dans les articles 12 à 14 de la loi du 7 décembre 2016 ainsi que dans l'article 3:62 du CSA.

Tout d'abord, l'article 12 de la loi du 7 décembre 2016 prévoit que le réviseur d'entreprises se doit d'être indépendant dans les missions révisorales qui lui sont confiées et d'agir dans le respect des principes

---

<sup>27</sup> Développée à la section 2.5.1 « Définition de la qualité d'audit ».

<sup>28</sup> Ces différentes menaces ont été développées à la section 2.1.2 « Code d'éthique des comptables professionnels ».

déontologiques. Le paragraphe 2 du présent article reprend les notions d'indépendance d'esprit et d'apparence précédemment développées. Le réviseur d'entreprises ne doit également pas accepter des missions qui le mettrait dans des conditions susceptibles de mettre en cause son objectivité. Il doit notamment vérifier, pour ses missions révisorales, s'il existe des risques pesant sur son indépendance et mettre en place, le cas échéant, des mesures de sauvegarde pour atténuer ces risques. (Art. 13, loi du 7 décembre 2016)

L'article 3:62 du CSA est exclusivement consacré aux principes d'indépendance dans le cadre de contrôle légal des comptes annuels. L'article prévoit notamment le fait que les commissaires ne peuvent accepter aucune autre fonction, mandat ou mission à exercer au cours de leur mandat ou après celui-ci, ni dans la société soumise à leur contrôle ni dans une société liée à celle-ci, qui serait de nature à mettre en cause l'indépendance de l'exercice de leur fonction de commissaire (§2 Art. 3:62, CSA). De plus, les commissaires ne peuvent accepter un mandat de membre de l'organe d'administration ou toute autre fonction auprès de la société qui est soumise à leur contrôle légal, ni auprès d'une société liée jusqu'au terme d'une période de deux années prenant cours à la date de cessation de leur fonction de commissaire. À noter que le délai pour le réviseur d'entreprises<sup>29</sup> qui a directement participé à la mission de contrôle légal, en tant qu'associé, collaborateur ou employé du commissaire est d'un an (§3 Art. 3:62, CSA). Pour finir, durant les deux ans précédant sa nomination en tant que commissaire, le réviseur d'entreprises ou membre de son réseau ne peut effectuer des prestations susceptibles de mettre en cause son indépendance, ces prestations peuvent comprendre le fait d'assister ou de participer de manière régulière à la tenue de la comptabilité de la société visée ou encore le fait d'intervenir dans le recrutement de personnes appartenant à un organe ou faisant partie du personnel dirigeant de la société visée (§5 Art. 3:62, CSA).

Nous allons à présent développer les alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de nomination en audit.

## 2.7 Modèles alternatifs rétribution et de nomination des services d'audit

Pour rappel, la question de recherche est la suivante :

« Pour les entités d'intérêt public en Belgique, existe-t-il d'autres systèmes viables de rétribution et de nomination des services d'audit dans l'économie actuelle qui permettraient d'améliorer la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs ? ».

Cette thèse de recherche a donc pour but d'identifier pour les entités d'intérêt public en Belgique, d'autres systèmes de rétribution et de nomination des services d'audit et d'analyser leur viabilité dans l'économie actuelle, et ce, dans un but d'amélioration de l'indépendance et de la qualité de l'audit effectué.

Par les divers sujets abordés à travers notre revue de littérature, qui a notamment mis en évidence plusieurs failles potentielles liées aux systèmes actuels de rétribution et de nomination des services d'audit<sup>30</sup>, la question de recherche semble être une question légitime.

---

<sup>29</sup> Commissaire ou réviseur d'entreprises ? Si le réviseur d'entreprises réalise l'audit en qualité de commissaire, on parle de contrôle légal. S'il intervient comme réviseur d'entreprises, il s'agit alors d'un contrôle contractuel. Seul un réviseur d'entreprises peut être désigné comme commissaire (IRE, 2023).

<sup>30</sup> Ces sujets ont été analysés en détail respectivement à la section 2.3.3 « Potentielles failles du système actuel de rétribution » et 2.4.3 « Potentielles failles du système actuel de nomination ».

Trois alternatives vont être développées, avec pour chacune de ces solutions, les avantages et les problèmes potentiels propres à chaque modèle<sup>31</sup>.

### 2.7.1 Comité d'audit externe

La première option consiste à créer un comité d'audit externe qui serait responsable d'auditer toutes les entités d'intérêt public ou, à tout le moins, les plus importantes d'entre elles. Ce comité d'audit indépendant serait à la fois composé d'experts en audit et d'employés de cabinets d'audit classique<sup>32</sup> (Van Brenk et al., 2022).

#### 2.7.1.1 Description détaillée du modèle

Avant toute chose, il est important de bien comprendre la différence entre l'audit d'un groupe et l'audit des composants du groupe. Le composant peut être défini comme étant « l'entité ou segment d'activité pour lesquelles la direction du groupe ou la direction des composants établit une information financière qui devra être incluse dans les états financiers du groupe » (section 9a ISA 600). Tandis que le groupe peut être défini comme étant « ensemble des composants dont l'information financière est incluse dans les états financiers du groupe. Ce groupe comporte toujours plus d'un composant » (section 9e ISA 600).

Il est donc essentiel de distinguer l'état financier d'un groupe, qui reprend de manière agrégée les informations financières de toutes les composantes, à l'état financier d'une composante, qui reprend uniquement l'information financière propre à cette composante (ISA 600). Le cas typique pour représenter la relation entre un groupe et ses composants est le cas d'une société mère et ses filiales.

Il est essentiel de noter ici que nous pouvons avoir un groupe de sociétés considéré comme une EIP mais avec une ou plusieurs de ses composantes non EIP. À l'inverse, nous pouvons avoir un groupe de sociétés qui n'est pas considéré comme EIP mais avec une ou plusieurs de ses composantes considérées comme EIP, car cotées en bourse par exemple.

Le comité d'audit externe serait chargé de l'ensemble ou du moins de la majorité des audits statutaires d'entités d'intérêt public. Les cabinets d'audit classiques se chargeront d'auditer les entités qui ne sont pas d'intérêt public tout en conservant également leurs services non-audit en matière de taxe ou de consultance notamment. Le comité d'audit externe serait considéré comme une organisation à but non lucratif distinct n'étant ni affilié au gouvernement, ni aux cabinets d'audit. La mission de ce comité serait exclusivement consacrée à l'audit d'entités d'intérêt public sans aucun autre service fourni tel que de la consultance (Van Brenk et al., 2022).

De manière plus complète, le comité d'audit externe est responsable d'auditer les entités d'intérêt public, que ce soit au niveau d'un groupe ou au niveau des composants d'un groupe. Dans le cas où il y a un groupe de sociétés qui est une EIP, avec des composantes qui ne sont pas des EIP, le groupe de sociétés EIP doit être audité par le comité d'audit externe, ses composantes pourront être auditées par les cabinets d'audits classiques. Dans le cas où un groupe de sociétés n'est pas une EIP mais une de ses composantes est une

---

<sup>31</sup> Un tableau récapitulatif des trois modèles alternatifs est à retrouver en annexe 4.

<sup>32</sup> L'hypothèse du comité d'audit externe s'appuie exclusivement sur l'article scientifique suivant :

Van Brenk, H., Renes, R., & Trompeter, G. M. (2022). Auditing in the public interest: Reforming the profession by building on the strengths of the existing accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 83, 102184–.

EIP, l'audit de cette composante doit être effectué par le comité d'audit externe, l'audit du groupe de sociétés peut quant à lui être effectué soit par des cabinets d'audits classiques ou par le comité d'audit externe (Van Brenk et al., 2022).

Le comité d'audit externe serait composé, d'un côté, d'une équipe d'audit permanente regroupant des experts en audit hautement qualifiés bénéficiant d'une bonne rémunération, tels que des associés signataires ou seniors managers de cabinet d'audit. D'un autre côté, il y aurait une équipe présente temporairement entre 3 et 5 ans dans le comité composée d'employés de cabinet d'audit comme des managers ou juniors auditeurs, à la fin de la période d'emploi, ils auront le choix entre retourner dans les cabinets d'audit ou rester au sein du comité d'audit en tant que membre du personnel permanent. La répartition dans le comité d'audit externe serait respectivement de 75% et 25% (Van Brenk et al., 2022).

En ce qui concerne les honoraires du comité d'audit externe, ils seraient calculés sur base d'heures d'audit budgétisées. Concrètement, le nombre d'heures nécessaires pour une mission d'audit serait déterminé en fonction de plusieurs facteurs tels que la taille de l'entreprise, ses risques ou la complexité de l'audit effectué<sup>33</sup>, ces heures d'audit budgétisées seraient multipliées par un tarif fixe par heure basé sur une formule approuvée par les régulateurs et entités gouvernementales compétentes. Ces honoraires ne seraient donc pas soumis aux négociations entre l'auditeur et son client. Les honoraires seraient payés par l'EIP et devraient être suffisants pour permettre aux membres du comité d'exercer leur travail avec qualité et sérieux. Il est également important de noter que, si pour des raisons quelconques, les heures prévues se trouvent être insuffisantes, les nouveaux frais d'audit engendrés par ces heures supplémentaires seraient intégrés l'année suivante (Van Brenk et al., 2022).

En ce qui concerne la gouvernance interne du comité d'audit, elle serait assurée par deux comités distincts. D'un côté, un comité d'administration qui serait chargé de surveiller les audits réalisés en s'assurant que l'intérêt public soit respecté, ce comité serait composé de représentants de diverses parties prenantes tels que des régulateurs ou investisseurs, ces membres seraient nommés par un comité de nomination. D'un autre côté, un comité exécutif qui serait chargé de superviser les activités quotidiennes sans participer à la réalisation des audits, il serait composé de directeurs des ressources humaines, de finance ou encore d'un directeur exécutif, tous nommés par le comité d'administration (Van Brenk et al., 2022).

Pour finir, le régulateur financier de chaque pays compétent, tels que la FSMA en Belgique, serait intégré aux missions d'audit réalisées par le comité d'audit externe. En d'autres termes, à la fin de chaque grande phase d'audit effectuée par le comité, telle que la planification, le régulateur financier serait chargé d'effectuer un examen du travail effectué et de fournir des retours dans le but d'améliorer la qualité d'audit pendant l'audit (Van Brenk et al., 2022).

#### *2.7.1.2 Avantages potentiels du modèle*

Selon Van Brenk et al (2022), le système actuel n'est pas optimal et crée une tension entre les intérêts commerciaux des cabinets d'audit et les intérêts publics. Les cabinets d'audits doivent agir dans l'intérêt public, c'est-à-dire dans l'intérêt des investisseurs, actionnaires et autres parties prenantes, cependant, ces cabinets sont mandatés et rétribués directement par le management de l'entité auditée, ce qui crée un conflit d'intérêt étant donné que les intérêts privés du cabinet ne sont pas les mêmes que les intérêts

---

<sup>33</sup> Ce qui serait semblable au système actuel.

publics<sup>34</sup>. En somme, selon les auteurs, la qualité d'audit doit augmenter de manière significative.

Le système de comité d'audit externe, qui serait chargé d'auditer les entités d'intérêt public chaque année, peut permettre d'améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la création d'un comité d'audit externe pourrait résoudre les problèmes potentiels liés au système actuel de rétribution des auditeurs<sup>35</sup>, système dans lequel des honoraires d'audit élevés pourraient compromettre l'objectivité des auditeurs en les incitant notamment à maintenir leur clientèle pour préserver ces honoraires importants. Le modèle de comité d'audit externe pourrait rompre le potentiel lien économique entre l'auditeur et l'entité, la menace d'altération d'indépendance des auditeurs suite à des honoraires d'audits conséquents, qui pourrait notamment les inciter à éviter la perte de clients, est ici grandement diminuée. Il n'y aurait, en effet, aucun risque financier lié à la perte des honoraires dans le contexte du comité d'audit externe, étant donné que les entités d'intérêt public seraient légalement tenues de faire auditer leurs comptes chaque année par le comité. Ce comité pourrait donc assurer une supervision plus indépendante et rigoureuse des audits, renforçant ainsi l'objectivité des audits réalisés.

Les diverses lacunes potentielles associées au système actuel de nomination des auditeurs<sup>36</sup> peuvent également être largement restreintes grâce à ce modèle. Le risque d'avoir un shopping d'auditeur, illustré par exemple par le fait d'être révoqué par l'entité après des rectifications comptables sévères, est ici grandement diminué. La raison est qu'encore une fois, les EIP seront obligés de faire auditer leurs comptes chaque année par le comité d'audit externe, ce qui rendrait toute pression potentielle sur les auditeurs en vue d'une révocation impossible dans ce contexte.

Pour finir, le modèle pourrait également répondre aux problèmes de confiance des investisseurs envers les comptes annuels causés par des honoraires d'audits importants ou un shopping d'auditeur, ces problèmes étant potentiellement éliminés à la suite de ce modèle. Le fait d'avoir un comité d'audit externe, qui favoriserait une plus grande indépendance des auditeurs et contribuerait à l'amélioration de la qualité des audits, pourrait donc également améliorer la confiance du public envers les comptes annuels.

### *2.7.1.3 Problèmes potentiels du modèle*

Plusieurs difficultés peuvent découler du modèle proposé.

Tout d'abord, le recrutement, notamment d'experts en audit, pourrait être un défi pour le projet. Le modèle de comité d'audit externe pourrait être moins attractif notamment dû au fait de la spécialisation pour les audits statutaires d'entités d'intérêt public, réduisant potentiellement la diversité de travail. Les individus n'auraient en effet plus la possibilité de passer des missions d'EIP à des missions non-EIP ou encore de passer de l'audit au conseil (Van Brenk et al., 2022).

Ensuite, la mise en place d'un comité d'audit externe peut représenter un défi majeur dans le système d'audit actuel. Cette transition nécessite une réorganisation complète des responsabilités et des structures

---

<sup>34</sup> Les auteurs font également référence à deux autres facteurs accentuant les intérêts commerciaux des cabinets d'audit. Ces facteurs sont respectivement les départements de consultance au sein des cabinets et le fait que des associés détiennent des actions dans ces cabinets (Van Brenk et al., 2022).

<sup>35</sup> Analysés en détail à la section 2.3.3 « Potentielles failles du système actuel de rétribution ».

<sup>36</sup> Développées à la section 2.4.3 « Potentielles failles du système actuel de nomination ».

d'audit, ainsi qu'une adaptation des cabinets d'audit traditionnels à de nouveaux modèles. En somme, le comité d'audit nécessite des changements significatifs, entraînant également potentiellement des résistances de diverses parties prenantes (Van Brenk et al., 2022).

De plus, plusieurs difficultés pourraient survenir lors des audits de grandes EIP multinationales. L'un des avantages des grands cabinets d'audit est qu'ils disposent d'un réseau international, ce qui s'avère primordial pour auditer de grands groupes internationaux. En ce qui concerne le comité d'audit externe, une mise en œuvre européenne, voire mondiale, serait nécessaire pour être efficace dans l'audit de multinationales. (Van Brenk et al., 2022).

Le profond changement du rôle d'un régulateur financier, passant d'une évaluation postérieure des missions d'audit à une intégration à chaque étape majeure de l'audit, soulève également plusieurs questions. Cela pourrait tout d'abord créer un conflit d'intérêt pour le régulateur étant donné qu'il serait dorénavant impliqué dans le processus d'audit et devrait donc assumer une partie de la responsabilité. De plus, les inspections externes des régulateurs, qui représentent un incitatif à la qualité d'audit dans le système actuel, serait supprimé dans ce contexte. Pour finir, les inspections réglementaires prennent du temps et pourraient par conséquent empêcher les auditeurs de fournir l'opinion d'audit dans les temps (Van Brenk et al., 2022).

Pour finir, le fait d'avoir un certain monopole pour les audits statutaires d'entités d'intérêt public pourrait également avoir plusieurs effets négatifs, le manque de compétition pourrait créer une baisse d'efficacité, une bureaucratie accrue ou des opinions d'audit moins cohérentes. De plus, le fait que l'entité n'aurait plus la possibilité de révoquer ou ne pas prolonger le mandat des auditeurs pourrait créer un environnement sous-optimal par comparaison au système actuel (Van Brenk et al., 2022).

## 2.7.2 Assurance des états financiers

La deuxième option serait l'intervention d'une tierce partie, ici une compagnie d'assurance, qui serait chargée de mandater et de rétribuer les auditeurs externes. Au sein de ce mécanisme, chaque EIP devrait payer une assurance « états financiers » à un assureur qui se chargera lui-même de mandater et de rétribuer les auditeurs externes (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Donto et al., 2013 ; Hurley et al., 2019 ; Jamal, 2008 ; Ronen, 2014).

### 2.7.2.1 Description détaillée du modèle

Pour comprendre en détail le modèle d'assurance des états financiers, il est nécessaire de comprendre les différentes étapes clés liées à ce processus.

Avant toute chose, il est important de définir deux concepts clés. La notion de couverture de l'assurance et la prime de risque associée. D'un côté, la couverture comprend le montant total que l'assureur est prêt à rembourser aux parties prenantes tels que des investisseurs en cas de perte découlant d'une erreur ou mauvaise représentation des comptes annuels d'une entreprise. D'un autre côté, la prime de risque correspond au coût, supporté par l'entreprise auditée et redevable à l'assureur, en échange d'une couverture contre les risques liés à ses états financiers annuels (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).



Dans la première étape de ce mécanisme, le potentiel assuré va émettre une demande de proposition d'assurance à un assureur. Cette proposition, émise par l'assureur, va inclure au minimum le montant maximal d'assurance offert, appelée la couverture, et la prime de risque associée. Elle peut, en plus de cela, reprendre plusieurs options de couverture inférieures associées avec leurs primes de risque respectives. Pour déterminer le montant de la couverture et la prime de risque associée, l'assureur doit examiner le potentiel assuré. Cet examen, qui sera effectué par un expert tel qu'un réviseur d'entreprises, inclut l'analyse de plusieurs éléments spécifiques à l'entité, comme la santé économique générale des industries dans lesquelles elle opère ou encore son environnement de contrôle interne (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

Dans la deuxième étape, l'assemblée générale de l'entité va choisir le montant couvert par l'assurance et la prime de risque associée parmi les différentes options de couverture offertes dans la proposition d'assurance. L'assemblée générale pourrait soit accepter le montant maximal d'assurance et la prime associée tels que proposés par l'assureur ou choisir un montant d'assurance et de prime moindre tels que suggérés par exemple par l'organe d'administration ou le comité d'audit. Le vote et la décision de l'assemblée générale seraient rendus publics (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

À la troisième étape, une fois que l'assurance est accordée avec un montant de couverture et de prime de risque spécifiques, le processus d'audit peut débuter. Pour se faire, l'assureur va mandater et rétribuer un auditeur externe. Il est important de noter que l'auditeur mandaté pourra collaborer avec l'expert qui a été chargé d'examiner l'entité pour le compte de l'assureur à la première étape. L'expert peut également être l'auditeur final qui examinera les états financiers (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

Dans la quatrième étape, une fois l'audit effectué, l'auditeur va émettre une opinion. Si elle est exprimée sans réserve, l'assurance est émise selon la couverture et prime préalablement choisies par l'assemblée générale. En cas d'opinion avec réserve<sup>37</sup>, l'assureur ne proposera une couverture que s'il y a une renégociation du contrat d'assurance, impliquant éventuellement une réduction de la couverture ou une augmentation de la prime de risque. Les ajustements requis dépendront des conclusions et des motifs de réserve formulés par l'auditeur. Dans la mesure où les termes du contrat sont renégociés, les nouveaux termes seraient rendus publics (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

Il est important de noter que le rapport du commissaire dans les comptes annuels de l'entité comprendra un paragraphe divulguant le montant de l'assurance couvrant les états financiers et la prime de risque associée (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

Pour finir, le système d'assurance des états financiers comprend une procédure pour les réclamations liées aux comptes annuels. C'est une organisation fiduciaire<sup>38</sup>, préalablement sélectionnée par l'assureur et l'assuré, qui gèrera les réclamations introduites et aura pour responsabilité de représenter les parties prenantes de manière indépendante. Son rôle sera d'agir en tant que tiers de confiance en représentant de manière impartiale les intérêts des différentes parties impliquées, une des responsabilités de l'organisation fiduciaire sera d'évaluer les réclamations avant d'en informer l'assureur. Dans certains cas, un expert indépendant, choisi conjointement par l'organisation fiduciaire et l'assureur, peut être chargé de

---

<sup>37</sup> Pour rappel, un avis d'audit avec réserve est une évaluation formulée par le commissaire mettant en évidence des divergences d'opinion sur certains éléments des comptes annuels de l'entreprise.

<sup>38</sup> Un fiduciaire est une personne ou une entité légalement désignée pour agir au nom d'une autre partie, appelée le bénéficiaire, en exécutant des responsabilités spécifiques et en gérant des biens ou des intérêts en toute confiance (OpenAI, 2023).

fournir un rapport concernant une éventuelle représentation inexacte ou omission dans les comptes annuels. Si le rapport de l'expert confirme la réclamation, l'assureur devra une indemnité à l'organisation fiduciaire d'un montant maximum prévu par le contrat d'assurance (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014).

### 2.7.2.2 *Avantages potentiels du modèle*

Avant toute chose, il est important de définir le concept de relation d'agence<sup>39</sup>, selon Gattet (2017), une relation d'agence se définit comme un contrat dans lequel le principal délègue à un agent un droit décisionnel, le principal aura recours aux services de l'agent pour accomplir en son nom une tâche quelconque.

Selon Ronen (2014), il y a un conflit d'intérêt inhérent causé par la relation entre l'entité auditée, considérée comme étant le principal, et l'auditeur, considéré comme étant l'agent<sup>40</sup>. Le fait que ce soit le client qui mandate et rétribue l'auditeur pour ses services d'audit pourrait pousser l'auditeur à servir au mieux les intérêts de l'entité. De plus, la crainte de perdre de futurs honoraires d'audit peut pousser l'auditeur à davantage se conformer aux souhaits de la direction. L'auteur estime donc qu'il est essentiel de créer une relation d'agence entre l'auditeur et un principal approprié, un principal dont les intérêts économiques seraient alignés sur ceux des investisseurs et autres parties prenantes. Ce principal approprié serait une compagnie d'assurance.

Le système basé sur une assurance des états financiers peut permettre d'améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs pour plusieurs raisons.

Pour commencer, le modèle d'assurance des états financiers est une réponse aux potentielles failles liées au système actuel de rétribution des auditeurs<sup>41</sup>. Dans ce modèle, l'auditeur est mandaté et rétribué directement par l'assureur, cela signifie qu'il ne devrait plus y avoir d'éventuel lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Ronen, 2014). Par exemple, la possible altération de jugement d'un commissaire et de son indépendance causée par des honoraires élevés n'est plus applicable dans cette situation étant donné qu'il n'est plus directement rétribué par l'entité. Par conséquent, le fait que les auditeurs ne soient plus potentiellement liés financièrement avec l'entité auditée pourrait augmenter leur objectivité, leur indépendance et la qualité d'audit de manière générale.

Ensuite, le transfert de l'autorité décisionnelle concernant l'emploi des auditeurs des clients à l'assureur est une solution aux potentielles failles liées au système actuel de nomination<sup>42</sup>. Suivant ce modèle, l'auditeur serait mandaté directement par l'assureur et plus par l'entité auditée, par conséquent la pratique de shopping d'auditeur serait largement limitée. À titre d'illustration, le risque d'être éventuellement révoqué par l'organisme audité après des rectifications comptables sévères est ici complètement éliminé. Ce modèle pourrait donc contribuer à une amélioration de la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs.

De plus, le modèle d'assurance des états financiers pourrait également résoudre le problème de confiance des investisseurs envers les états financiers en raison des honoraires d'audit élevés ou d'un shopping

---

<sup>39</sup> Agent-principal relationship en anglais.

<sup>40</sup> Provient de la théorie « Agent-principal relationship ».

<sup>41</sup> Développées dans la section 2.3.3 « Potentielles failles du système actuel de rétribution ».

<sup>42</sup> Développées dans la section 2.4.3 « Potentielles failles du système actuel de nomination ».

d'auditeur, ces failles étant potentiellement résolus à la suite de ce modèle.

Pour finir, dans le modèle proposé, le fait que la couverture de l'assurance et la prime de risque associée soient rendues publiques pourrait améliorer la qualité de l'information financière. En effet, d'un côté, les entreprises qui bénéficient d'une couverture élevée tout en ayant des primes de risque faibles seraient distinguées aux yeux des investisseurs comme étant des entreprises possédant des états financiers de meilleure qualité, étant donné que l'assureur est prêt à recouvrir un montant conséquent aux parties prenantes tout en exigeant une prime de risque à l'entreprise faible. D'un autre côté, les entreprises ayant une faible couverture avec des primes plus élevées seraient considérées comme ayant une qualité inférieure en matière d'état financier. Le fait de rendre publique la couverture et la prime de risque pour chaque contrat d'assurance pourrait pousser bon nombre d'entreprises à vouloir augmenter la qualité d'information financière, cette qualité des données financières permettrait d'obtenir une couverture plus large avec une prime de risque plus faible et ainsi avoir une image de qualité auprès des investisseurs (Ronen, 2003 cité dans Azar et E-Vahdati, 2022).

### *2.7.2.3 Problèmes potentiels du modèle*

Plusieurs difficultés peuvent découler de ce nouveau modèle.

Un premier problème lié au système d'assurance des états financiers serait un risque de shopping d'opinion entre les assureurs, en effet, certains assureurs pourraient être tentés de proposer des audits indulgents afin d'attirer un maximum d'assurés, augmenter le nombre d'assurances émises, et ainsi accroître leurs profits. Ainsi, les assureurs pourraient être tentés d'offrir des processus d'audit moins rigoureux afin d'attirer davantage de clients et de générer des revenus de prime plus élevés. Il est tout de même important de noter que même si les assureurs tentent d'imposer des audits indulgents, les auditeurs auraient toujours des restrictions en termes de réputation ou encore de professionnalisme, ce qui devraient limiter de telles pratiques douteuses (Cunningham, 2003 cité dans Azar et E-Vahdati, 2022).

Un autre risque serait que les assureurs et les auditeurs soient tentés de dissimuler ou d'ignorer certaines irrégularités dans les états financiers de l'entreprise assurée, particulièrement si ces irrégularités proviennent d'années ultérieures couvertes par un précédent contrat d'assurance. Il pourrait donc y avoir un conflit d'intérêt où l'assureur et l'auditeur auraient une incitation à minimiser ou négliger certains problèmes dans les états financiers afin d'éviter des indemnités et des pertes potentielles pour l'assureur, ce conflit d'intérêt serait encore plus accentué pour d'éventuels problèmes issus d'un contrat d'assurance précédent. Encore une fois, le fait que l'auditeur risque de perdre sa réputation et son professionnalisme en cas de telles pratiques limite le potentiel conflit d'intérêt (Cunningham, 2003 cité dans Azar et E-Vahdati, 2022).

Ensuite, un autre potentiel problème lié au système d'assurance des états financiers est que sa mise en place nécessiterait des accords contractuels entre les assureurs, les entreprises assurées et les auditeurs (Ronen, 2014). Il faudrait, par exemple, prévoir une assurance avec une couverture minimale pour donner des garanties au tiers convenable, il faudrait une prime de risque assez conséquente pour pouvoir rétribuer correctement les auditeurs et veiller à ce qu'il dispose d'une rétribution suffisante pour produire un audit de qualité, il faudrait également réfléchir sur la durée de mandat d'un auditeur une fois nommé par l'assureur. Il y a évidemment plusieurs questions importantes qui devront être fixées avant de pouvoir mettre en place ce mécanisme.

Pour finir, Selon Azar et E-Vahdati (2022), des changements radicaux ne peuvent être réalisés facilement, le maintien du statu quo est parfois plus attrayant en raison du niveau plus élevé d'incertitude que le nouveau système apportera. Ces biais combinés aux effets de lobbying des groupes d'intérêts influents et aux préoccupations politiques rendent le changement encore plus difficile. L'implémentation d'un éventuel nouveau système d'assurance des états financiers est donc soumise à des contraintes. L'implémentation d'un potentiel nouveau système d'assurance des états financiers est ainsi confrontée à diverses contraintes. Cette problématique s'étend de manière plus globale à nos trois approches, toutes orientées vers une modification plus ou moins significative du système d'audit.

### 2.7.3 Allocation aléatoire

La troisième option serait de mandater les auditeurs d'EIP via un tirage au sort aléatoire parmi un certain échantillon sélectionné par l'entité auditée. Dans pareil système, la rétribution et le mandat pour la mission d'audit seraient clairement définis avant le début de la mission<sup>43</sup> (Kahn et Lawson, 2004).

#### 2.7.3.1 Description détaillée du modèle

Dans ce modèle alternatif, les cabinets mandatés pour une mission d'audit envers une EIP seraient sélectionnés de façon aléatoire, parmi un échantillon de candidats potentiels. La rétribution et le mandat pour la mission d'audit serait déjà clairement définie en avance. Le mandat serait un terme de cinq ou six années sans possibilité de prolongation (Kahn et Lawson, 2004).

De manière plus détaillée, les entités d'intérêt public devraient constituer un échantillon comprenant un ensemble d'auditeurs potentiels, parmi lesquels un cabinet d'audit sera désigné au hasard. Cette loterie sera effectuée et supervisée par un régulateur externe, qui pourrait être une nouvelle entité ou un organisme déjà existant, tels que la FSMA pour la Belgique. Ce régulateur devra également déterminer le nombre de candidats minimum requis inclus dans l'échantillon initial. Pour faciliter la constitution de l'échantillon, les cabinets d'audit pourraient indiquer au régulateur la taille, l'industrie ou encore l'emplacement des entreprises qu'ils seraient prêts à auditer, les entités d'intérêt public pourraient sélectionner un groupe d'auditeurs potentiels à partir de cette base de données. Des ajustements pourraient éventuellement être effectués par le régulateur notamment si le cabinet d'audit tiré au sort est déjà surchargé ou s'il décline l'engagement, auquel cas un second choix, par tirage, devra être fait (Kahn et Lawson, 2004).

Au sujet des honoraires d'audits, ils seraient établis avant le début du mandat par le régulateur et seraient calculés en fonction des honoraires en vigueur dans la même région et sur les mêmes marchés. Ces honoraires resteraient à la charge des entités auditées et seraient distribués aux auditeurs par l'intermédiaire d'un fonds, de manière plus complète, chaque EIP verserait l'argent à un fonds, qui serait ensuite utilisé pour rétribuer les auditeurs. D'éventuels différends concernant la rétribution des auditeurs pourraient être résolus par arbitrage ou via d'autres procédures administratives (Kahn et Lawson, 2004).

Concernant une possible révocation d'un auditeur avant la fin de son mandat, le régulateur aurait le pouvoir d'exiger la cessation du mandat s'il existe des motifs justifiant cette décision. De plus, si les EIP

---

<sup>43</sup> L'hypothèse de l'allocation aléatoire s'appuie exclusivement sur l'article scientifique suivant : Kahn, D. B., & Lawson, G. S. (2004). Who's the boss? Controlling auditor incentives through random selection. *Emory Law Journal*, 53(2), 391–.

auditées ne sont pas satisfaites de leurs auditeurs, elles pourraient demander au régulateur compétent d'entamer des procédures pour les remplacer, par le biais d'une autre loterie. Toutefois, la révocation d'un cabinet devrait être approuvée par le régulateur et basée sur un juste motif. Une définition adéquate des motifs valables de révocation devra être approuvée et établie par le régulateur (Kahn et Lawson, 2004).

Les auteurs citent également une autre façon d'organiser le tirage aléatoire, une méthode dans laquelle les marchés boursiers seraient responsables du tirage à la place du régulateur, ce processus ne sera pas analysé.

### *2.7.3.2 Avantages potentiels du modèle*

Selon Kahn et Lawson (2004), un des problèmes fondamentaux avec l'audit des rapports financiers est que les auditeurs ont de fortes incitations à agir dans l'intérêt du management et pas dans celui des parties prenantes, une des sources de ce problème serait l'influence de l'entreprise sur la nomination, la révocation et la rétribution des auditeurs. Leur modèle proposé, qui modifie les méthodes de rétribution et de sélection actuelles, pourrait réduire l'éventuel impact de la direction sur l'audit effectué.

Le système basé sur une allocation aléatoire des auditeurs pourrait contribuer à améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs pour diverses raisons.

Ce modèle d'affectation aléatoire pourrait, tout d'abord, supprimer les éventuelles failles liées au système actuel de rétribution des auditeurs<sup>44</sup>. Ce modèle pourrait rompre le potentiel lien économique entre l'entité auditée et son auditeur, la possible altération d'objectivité des auditeurs causée par la volonté d'une prolongation de mandat en raison d'honoraires d'audit conséquents serait ici supprimée, le modèle énoncé ne fonctionnant qu'avec un mandat unique sans possibilité de prolongation.

Ce modèle répond également aux potentielles failles liées au système actuel de nomination des auditeurs<sup>45</sup>. La pratique du shopping d'auditeur, qui consiste par exemple à révoquer ou à ne pas prolonger un auditeur afin de choisir quelqu'un de plus complaisant envers ses pratiques comptables, serait ici rendue impossible en raison du caractère aléatoire de la nomination. Ceci pourrait donc potentiellement renforcer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs.

Pour finir, le modèle d'allocation aléatoire pourrait résoudre le problème de confiance des investisseurs envers les états financiers en raison des honoraires d'audit élevés ou d'un shopping d'auditeur, ces failles étant potentiellement résolus à la suite du modèle.

### *2.7.3.3 Problèmes potentiels du modèle*

Pour commencer, comme pour toutes les options envisagées, la transformation de l'industrie de l'audit représente une tâche complexe, en raison notamment du pouvoir de cette industrie. Il est probable qu'une opposition se manifeste à l'encontre du modèle présenté, car celui-ci restreint le pouvoir des entités d'intérêt public, les privant notamment de leur capacité à choisir directement les auditeurs (Kahn et Lawson, 2004).

---

<sup>44</sup> Développées dans la section 2.3.3 « Potentielles failles du système actuel de rétribution ».

<sup>45</sup> Développées dans la section 2.4.3 « Potentielles failles du système actuel de nomination ».

De plus, l'allocation aléatoire pourrait également, dans certains cas, impacter négativement la qualité d'audit, dans la mesure où elle pourrait aboutir à ce que des auditeurs soient assignés à des missions pour lesquelles ils manquent d'expertise ou d'expérience nécessaires (Kahn et Lawson, 2004).

Pour finir, plusieurs questions importantes doivent encore être réglées dans ce modèle, telles que la nécessité de trouver un système de rotation adéquat qui exigerait la sélection d'un nouveau cabinet d'audit après un nombre spécifié d'années ou l'interdiction totale ou partielle de fournir des services autres que d'audit à l'entreprise auditée (Kahn et Lawson, 2004).

## 2.8 Hypothèses de recherche

Nous pouvons dorénavant, à travers les différents éléments développés via notre revue de littérature, émettre des hypothèses de recherche. Ces hypothèses seront testées empiriquement par la suite. Nous procéderons également à un bref récapitulatif de la littérature avant de formuler chacune des hypothèses.

Tout d'abord, nous allons formuler des hypothèses en lien avec les failles potentielles du système actuel de rétribution et de nomination des auditeurs, système dans lequel l'auditeur est directement rétribué et mandaté par l'entité auditée. Par la suite, nous explorerons des hypothèses relatives aux modèles alternatifs de rétribution et de nomination en audit.

### 2.8.1 Hypothèse liée au système actuel de rétribution des auditeurs

De nombreuses études scientifiques soulignent un conflit d'intérêt lié au système actuel de rétribution des auditeurs, suggérant que l'indépendance des auditeurs et la qualité de l'audit auraient tendance à diminuer avec l'augmentation des honoraires. Un lien économique entre l'auditeur et l'audit, créé par des honoraires d'audit conséquents, altérerait ainsi leur indépendance et objectivité. Ces honoraires élevés pourraient pousser certains commissaires à ne pas vouloir perdre leurs clients et pourraient créer une situation dans laquelle l'auditeur deviendrait trop étroitement lié avec l'entité auditée (Asthana et Boone, 2012 ; Blay et Geiger, 2013 ; Choi et al., 2010 ; ICCI, 2013 ; Hossain et al., 2023). Il est important de noter que les investisseurs ont également conscience de ce risque de manque d'indépendance lié au système de rétribution actuel, les investisseurs auront, en effet, moins de confiance envers la fiabilité des comptes annuels d'entreprises accordant des honoraires élevés aux auditeurs (Hope et al., 2009 ; Khurana et Raman, 2006 ; Schneider, 2011). Notre première hypothèse est basée sur ces diverses analyses.

**Hypothèse 1** : Le système actuel de rétribution des auditeurs impacterait négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs.

### 2.8.2 Hypothèse liée au système actuel de nomination des auditeurs

La principale faille du système actuel de nomination des auditeurs est la notion, grandement développée dans la littérature, de « shopping d'auditeur » ou « shopping d'opinion ». Ce concept, pouvant être représenté de deux façons avec le remplacement ou le maintien d'un auditeur, pourrait se manifester de diverses manières en pratique. Selon Singer et Zhang (2022), certaines entreprises choisiraient de remplacer ou maintenir leurs commissaires actuels de manière stratégique afin de dissimuler des inexactitudes comptables. À titre d'illustration, si le commissaire remet en cause la comptabilité de

l'entreprise en contestant certaines transactions, la direction pourrait être incitée à nommer un commissaire plus complaisant envers leurs pratiques actuelles. D'autres auteurs confirment la pratique de shopping d'auditeur en soulignant que l'une des raisons principales pouvant pousser un client à rompre la relation existante avec son commissaire serait un désaccord concernant un principe comptable (Burks et Stevens, 2021 ; Hartwell et al., 2001 ; Hennes et al., 2014). Selon Hennes et al (2014), les auditeurs ont plus de chances d'être révoqués par le client après des rectifications comptables sévères. Un phénomène de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit aurait également un impact en pratique, des entreprises pourraient envisager de remplacer l'associé signataire chargé de l'audit afin d'obtenir un avis d'audit plus favorable (Chen et al., 2016). Il est important de noter que, pour les entreprises qui sont soupçonnées de changer d'auditeur dans le but d'obtenir de meilleures opinions d'audit, les investisseurs n'accordent pas autant de poids aux informations financières divulguées par ces entreprises (Chung et al., 2021). Notre deuxième hypothèse est ainsi formulée sur base de ces diverses analyses.

**Hypothèse 2 :** Le système actuel de nomination des auditeurs impacterait négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs.

### 2.8.3 Hypothèses liées aux Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs

En tenant compte des diverses failles potentielles liées aux systèmes actuels de rétribution et de nomination des services d'audit, trois alternatives ont été développées dans ce mémoire, dans un but d'amélioration de l'indépendance et de la qualité de l'audit effectué. Nous allons développer trois hypothèses en lien avec ces modèles.

#### 2.8.3.1 Comité d'audit externe

Le modèle de comité d'audit externe tel que développé par Van Brenk et al (2022) pourrait améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs. Tout d'abord, la menace d'altération d'indépendance des auditeurs à la suite d'honoraires d'audit conséquents, qui pourrait notamment inciter les commissaires à éviter la perte de clients, est ici grandement diminuée. Avec ce modèle, les EIP seraient légalement tenus de faire auditer leurs comptes chaque année par le comité, il n'y aurait donc aucun risque financier lié à la perte des honoraires et ainsi un éventuel renforcement d'indépendance. Ensuite, avec le comité d'audit externe, le risque d'avoir un shopping d'auditeur est largement restreint étant donné l'obligation légale pour une EIP de se faire auditer chaque année par le comité, le fait d'avoir, par exemple, un remplacement stratégique d'un cabinet d'audit est ici rendu impossible. Pour finir, le modèle pourrait également répondre aux problèmes de confiance des investisseurs envers les comptes annuels causés par des honoraires d'audit importants ou un shopping d'auditeur, ces problèmes étant potentiellement éliminés à la suite de ce modèle. Tous ces éléments nous amènent à rédiger une troisième hypothèse.

**Hypothèse 3 :** L'instauration d'un comité d'audit externe améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuel.

### 2.8.3.2 Assurance des états financiers

Dans ce modèle, l'auditeur est mandaté et rétribué directement par l'assureur (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Donto et al., 2013 ; Hurley et al., 2019 ; Jamal, 2008 ; Ronen, 2014), cela signifie tout d'abord qu'il ne devrait plus y avoir d'éventuel lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée étant donné qu'il n'est plus directement rétribué par le client. De plus, le transfert de l'autorité décisionnelle concernant l'emploi des auditeurs des clients à l'assureur pourrait limiter la pratique de shopping d'auditeur. Pour finir, avec le modèle d'assurance des états financiers, le problème de confiance des investisseurs envers les états financiers en raison des honoraires d'audit élevés ou d'un shopping d'auditeur pourrait être résolu, ces failles étant potentiellement résolues à la suite de ce modèle. En somme, le modèle pourrait contribuer à une amélioration de la qualité d'audit et de l'indépendance des auditeurs. Nous pouvons établir notre quatrième hypothèse.

**Hypothèse 4 :** L'instauration d'une assurance des états financiers améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuels.

### 2.8.3.3 Allocation aléatoire

Le modèle d'allocation aléatoire développée par Kahn et Lawson (2004) pourrait contribuer à une amélioration de la qualité d'audit et de l'indépendance des auditeurs, et ce, pour diverses raisons. Pour commencer, ce modèle pourrait rompre le potentiel lien économique entre l'entité auditée et son auditeur, l'éventuelle altération d'objectivité des auditeurs causée notamment par la volonté d'une prolongation de mandat en raison d'honoraires d'audit conséquents serait ici supprimée, le modèle énoncé ne fonctionnant qu'avec un mandat unique sans possibilité de prolongation. De plus, la pratique de shopping d'auditeur serait ici rendue impossible étant donné le caractère aléatoire de la nomination des auditeurs. Pour finir, le modèle d'allocation aléatoire pourrait résoudre le problème de confiance des investisseurs envers les états financiers en raison des honoraires d'audit élevés ou d'un shopping d'auditeur, ces failles étant potentiellement résolues à la suite du modèle. Tous ces éléments nous amènent à notre cinquième hypothèse.

**Hypothèse 5 :** L'instauration d'une allocation aléatoire améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuels.





## 3 Méthodologie de la partie empirique

### 3.1 Justification de la méthodologie

La partie empirique de ce mémoire recherche s'appuie sur une méthode qualitative. Cette recherche scientifique implique quatre activités : la problématisation instruite par l'analyse de la littérature, la collecte de matériau empirique, l'analyse du matériau collecté ainsi que la rédaction des résultats de l'analyse. Ces quatre activités peuvent se dérouler de manière parallèle ou de manière séquentielle, cette dernière étant la méthode utilisée pour notre mémoire recherche (Lejeune, 2019).

Tout d'abord, la consultation de la littérature scientifique nous a permis de définir précisément l'objet de notre étude, c'est sur cette base que notre question de recherche s'est élaborée. L'objectif principal de ce mémoire étant d'examiner la faisabilité d'alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de nomination en audit, la méthode la plus appropriée pour aborder ce sujet est une approche qualitative. Plutôt que de se concentrer sur des données quantitatives, cette méthode vise à recueillir des opinions sur les faiblesses potentielles des systèmes actuels, ainsi que d'obtenir des avis sur les trois alternatives théoriques élaborées au cours de ce mémoire.

La collecte des données empiriques s'est appuyée sur des entretiens semi-structurés, offrant ainsi la possibilité d'une certaine souplesse dans leur conduite tout en maintenant un niveau de contrôle sur les sujets abordés<sup>46</sup>.

En outre, nous caractérisons notre approche comme étant déductive, cela implique que nous avons commencé par élaborer une structure théorique et formuler des hypothèses avant de les tester sur le terrain. Nos hypothèses ont été établies en se basant sur la littérature scientifique, nous serons en mesure de confirmer ou de rejeter nos hypothèses en utilisant les données collectées sur le terrain.

### 3.2 Choix de l'échantillon

Nous avons principalement opté pour des entretiens avec des réviseurs d'entreprises, étant donné que ce sont les membres des cabinets d'audit ayant le plus de contacts directs avec les clients. Par exemple, ce sont principalement les réviseurs d'entreprises qui négocient les honoraires avec les clients ou qui proposent des offres de mandat. Nous avons donc conclu que ces personnes étaient les plus à même de répondre à nos questions, notamment en donnant leur avis sur le système actuel de rétribution et de nomination.

Il est important de noter qu'étant donné que notre étude se limite aux EIP, nous avons décidé d'interviewer des réviseurs d'entreprises principalement issus des Big Four, la plupart des EIP étant auditées par ces cabinets en raison de leur complexité et de leur envergure.<sup>47</sup>

Pour finir, nous avons également interviewé un organisme compétent en Belgique ainsi qu'au Luxembourg.

---

<sup>46</sup> Le guide d'entretien est à retrouver à l'annexe 5.

<sup>47</sup> À titre d'illustration, en 2023, plus de 70% des sociétés cotées en bourse en Belgique ont été auditées par les Big Four (Annexe 3).

Nous avons choisi d'inclure le Luxembourg dans notre étude en raison de son importance économique significative.

Notre échantillon a été constitué d'une part en examinant les réviseurs agréés par la FSMA, d'autre part à la suite de mon stage de fin d'étude réalisé au sein d'un Big Four. Les deux organismes compétents ont, quant à eux, été contactés par mail.

La composition de l'échantillonnage est la suivante :

Tableau 1 – Aperçu de l'échantillonnage

Entretien	Nom	Fonction	Structure	Date
1	Anonyme A	Manager	Big Four Belgique	18 mars 2024
2	Anonyme B	Réviseur d'entreprises et Senior Manager	Big Four Belgique	20 mars 2024
3	Anonyme C	/	Organisme compétent Luxembourg	22 mars 2024
4	Anonyme D	/	Organisme compétent Belgique	22 mars 2024
5	Anonyme E	Réviseur d'entreprises et Partner	Big Four Belgique	26 mars 2024
6	Anonyme F	Manager	Big Four Belgique	26 mars 2024
7	Anonyme I	Réviseur d'entreprises et Partner	Big Four Belgique	28 mars 2024
8	Anonyme J	Réviseur d'entreprises et Directeur	Big Four Belgique	28 mars 2024
9	Anonyme K	Réviseur d'entreprises et Directeur	Big Four Belgique	5 avril 2024

Source : Production personnelle de l'auteur

Dans notre recherche qualitative, nous avons mené neuf entretiens d'une durée allant de trente minutes à une heure, le but de ces différents entretiens étant de valider ou non nos différentes hypothèses de recherche. Nous avons obtenu le consentement de chaque participant pour enregistrer les entretiens, ce qui nous a permis de retranscrire leurs propos de manière fidèle et authentique<sup>48</sup>. Par souci de confidentialité, nous avons pris la décision de ne pas divulguer l'identité des participants

<sup>48</sup> Les retranscriptions complètes des différents entretiens sont à retrouver dans les annexes 6 à 14.



## 4 Résultat

Dans cette partie, nous examinons les résultats issus de nos entretiens. Pour garantir une présentation claire, nous avons opté pour une structuration sous forme de tableaux, où nous avons relevé les phrases clés pertinentes de chaque entretien afin de répondre aux hypothèses énoncées.

Nous avons choisi de séparer cette partie en fonction des thèmes de nos hypothèses, à savoir, le système de rétribution et de nomination, ainsi que les trois alternatives aux systèmes actuels.

### 4.1 Système actuel de rétribution des auditeurs

Nous avons tout d'abord interrogé nos participants afin de recueillir leurs avis sur le système actuel de rétribution en audit. Nous leur avons posé la question suivante : « Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ? ». Voici un résumé des réponses obtenues.

Tableau 2 – Conflits d'intérêts lié au système de rétribution – aperçu des réponses

<b>Caractéristiques de l'intervenant</b>	<b>Conflits d'intérêt lié au système de rétribution</b>
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Non, je ne pense pas. Les auditeurs risquent des amendes et ils peuvent même avoir leurs agrémentations retirées. En fait, il y a beaucoup de contrôles et de choses qui font en sorte que tu ne peux pas faire plaisir au client. Tu sens toujours que tu as une épée de Damoclès au-dessus de la tête. »
Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Ça peut créer, oui. Dans le cas où le client représente un montant significatif par rapport au revenu de l'auditeur, il pourrait effectivement créer une sorte de pression qui pourrait mettre son indépendance à risque. [...] Pour moi, les petites structures sont, sur le papier, beaucoup plus à risque parce qu'elles ont un portefeuille de clients, souvent, qui est plus limité. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« Non. Si vous voulez, ce n'est pas tellement qui paye qui va poser le problème. Le questionnement, ce n'est pas par rapport à la rémunération. Le questionnement, c'est plutôt : jusqu'où le cabinet est prêt pour conserver ce client parce qu'il est stratégique ou important à ses yeux par rapport à des objectifs commerciaux. Ce ne sont pas les honoraires qui créent le conflit d'intérêt. [...] Un cabinet d'audit, quand on parle des EIP, il voudra peut-être avoir l'un ou l'autre client dans son portefeuille, parce que c'est un peu

	<p>une vitrine pour lui, parce que ça fait un rapport du business induit, dans le sens à dire : Si j'ai ce client comme référence, ça peut m'en apporter d'autres.</p> <p>»</p>
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	<p>« Quand un réviseur dépend trop largement d'un ou quelques clients, il est clair que ça va certainement influencer son indépendance. [...] Je ne pense personnellement pas que le fait que le réviseur soit payé par le client est en soi, le verre dans la pomme, un problème. [...] Beaucoup dépend, je pense, de la qualité intrinsèque de la personne à prendre son métier au sérieux. »</p>
Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	<p>« Non, on a énormément de clients dans notre cabinet, donc, on n'a aucun client qui peut nous mettre en difficulté. Si on perd même le plus gros de nos clients, il doit faire 1% du chiffre d'affaires. Donc jamais on va prendre des risques ou jamais on va franchir les règles pour 1% du chiffre d'affaires. [...] Je pense que les autorités de contrôle devraient faire en sorte qu'il n'y ait pas un cabinet où un client fait 50% de chiffre d'affaires. Ça devient systémique pour eux. Donc, dans ce cas, oui, effectivement, tu as un risque d'indépendance. Est-ce qu'il y a beaucoup de cas où ça existe ? Je ne suis pas sûr. »</p>
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	<p>« Il y a quelques temps, je t'aurais dit oui, [...] avec la réforme de l'audit en 2014, on a renforcé les obligations de contrôle du réviseur. Par exemple, dans le dossier d'audit, on a tout ce qui est AML, indépendance, il y a beaucoup d'éléments à mettre en place. Et là, on ne peut plus maintenant dire : Je vais essayer de garder ce client-là. Pour moi, ça devient de plus en plus difficile de ne pas être indépendant. »</p>
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	<p>« Dans l'absolu, le fait que ce soit le client qui choisisse son auditeur et qu'il se mette d'accord sur un package d'honoraires, inévitablement, il y a une relation qui crée potentiellement un conflit d'indépendance. [...] Si tu as un client qui représente 50% de ton portefeuille, c'est lui qui te fait vivre concrètement. Ça, ça pose un problème évident d'indépendance. [...] Qu'est-ce que tu vas faire ? Tu vas vouloir survivre et donc tu vas bafouer le principe d'indépendance et tu risques d'être plus laxiste. Cela dépend également de la taille du cabinet, parce qu'on a une multitude de clients et perdre un client, même s'il est grand,</p>

	n'est pas problématique pour la firme. Si tu vas dans les plus petits cabinets, c'est plus difficile. »
Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Dans le système belge, comme ce sont des mandats de trois ans, la rétribution est censée être fixée au début. [...] le fait que ce soit une somme fixe et déterminée à l'avance, ça réduit un peu le risque que tu décris. [...] Le deuxième élément qui réduit un peu le risque, pour moi, c'est le fait que c'est l'actionnaire qui nous nomme et pas la société dans le sens le conseil d'administration. [...] Maintenant, en théorie, oui, il est quand même toujours là, je suis d'accord. Il y a, en effet, quand même toujours la pression de vouloir conserver le client et qu'il soit content. »
Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Le risque, il existe dans le sens où si tu n'as pas de clients, tu n'as pas de rémunération, donc tu dois d'une certaine façon arriver à capter une clientèle. Donc, tu pourrais être amené effectivement à te dire si je suis souple, si j'accepte ce que le client fait, le client va vouloir rester avec moi et il sera content. Maintenant, à côté de ça, je pense que quand tu es réviseur d'entreprises, et moi, je le suis, tu es formé à faire ton métier, l'indépendance, c'est la base. »

Source : Production personnelle de l'auteur

La plupart des intervenants s'accordent à dire que le fait que ce soit le client qui rétribue directement l'auditeur pour ses missions, constitue un risque pour l'indépendance des auditeurs. Cependant, plusieurs facteurs viendraient mitiger ce risque. Tout d'abord, selon nos participants, ce risque existe mais impacte surtout les petits cabinets pouvant disposer de quelques gros clients représentant une part importante de leur chiffre d'affaires. En ce qui concerne les gros cabinets, disposant d'un large portefeuille de clients, ils ne viendraient pas risquer de compromettre leur indépendance pour conserver les honoraires d'un client, représentant au maximum un ou deux pour cent de leur chiffre d'affaires au total. Ensuite, d'après nos intervenants, l'ensemble des normes mises en place, reprenant notamment un ensemble de sanctions en cas de mauvaises conduites, viendraient également restreindre ce risque de manque d'indépendance lié au système de rétribution.

Il est également intéressant de souligner que l'organisme compétent au Luxembourg a mis en évidence un autre problème pour l'indépendance d'un auditeur. Selon cet organisme, l'élément qui va créer un conflit d'intérêt pour les auditeurs, ce ne sont pas les honoraires mais plutôt l'importance stratégique d'un client, dans le sens à dire : si j'ai ce client comme référence, ça peut m'en apporter d'autres.

Ensuite, pour obtenir des opinions plus détaillées sur le système de rétribution en audit, nous avons posé aux différents intervenants la question suivante : « Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ? ». Voici quelques éléments de réponse que nous avons obtenus pour cette question.

Tableau 3 – Volonté de conserver des honoraires d’audit – aperçu des réponses

Caractéristiques de l’intervenant	Volonté de conserver des honoraires d’audit
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Mais en fait, s'il veut garder cette relation, comment est-ce qu'il va la garder ? Lui fournir un bon service, c'est-à-dire une bonne équipe, respecter les deadlines, être pro, demander ce qu'il faut, ne pas embêter le comptable, venir à temps et sur place. C'est comme ça qu'il pourra pérenniser la relation. Mais il ne va pas la pérenniser en évitant d’auditer certaines choses ou en fournissant un rapport sans audit, non. »
Anonyme B – Réviseur d’entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Ça pourrait être le cas oui, pour la même raison. Un réviseur pourrait voir son indépendance remise en cause parce que son client représente la moitié de son chiffre d'affaires annuel, par exemple. [...] Au niveau des Big Four, l'avantage, c'est que la variété de clients et le volume est tel que même si tu as un client qui représente en termes d'honoraires, qui est peut-être le plus gros client du bureau, il ne va jamais dépasser un certain pourcentage. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« L'image et le risque de réputation sont tellement importants aujourd’hui. Le grand « mitigating factor », c'est ce risque de réputation, Ils sont contrôlés sur ces mandats par nos soins. Ils ne vont pas prendre le risque, mais ce n'est même pas notre contrôle qui redoute le plus. C'est un scandale dans la presse. »
Anonyme E – Réviseur d’entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Il y a toute une série de normes qui sont mises en place pour s'assurer qu'on respecte les règles. [...] oui, ce sont des risques, mais qu'est-ce que les cabinets ont mis en place pour éviter que ces risques n’existent ? Par exemple, il y a la rotation des associés signataires, il y a des contrôles de qualité en interne, on a des déclarations d'indépendance. Il y a plein de choses. Donc oui, tous ces risques existent théoriquement, mais comment est-ce qu'on le couvre ? »
Anonyme J – Réviseur d’entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Vu qu'il y a ce double système avec l'actionnaire qui nous nomme, si on est complaisant pour garder le client et qu'ensuite, il se passe quelque chose, qu'on découvre des éléments qu'on aurait dû voir, on va aussi se faire révoquer par l'assemblée générale. Je pense que ce système là, ça mitige un peu le risque pour moi. »
Anonyme K – Réviseur d’entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Je pense que cette question, elle se pose aussi peut-être différemment dans un gros cabinet ou



	<p>dans un autre petit cabinet qui est peut-être plus dépendant de ses clients. Ici, dans notre cabinet, on est plutôt sur un large portefeuille de clients. [...] Par contre, je pense qu'effectivement, des plus petits cabinets qui sont peut-être plus à risque en termes de charges de travail, de rentabilité, de portefeuille client, pourraient être plus impactés. »</p>
--	---

Source : Production personnelle de l'auteur

La majorité des intervenants reconnaissent que le fait de ne pas vouloir perdre des clients en raison d'honoraires d'audit conséquents est un risque pour l'indépendance des auditeurs, cependant, encore une fois, ce risque serait mitigé par différents facteurs. D'abord, les gros cabinets seraient beaucoup moins à risque que les petits cabinets étant donné leur vaste portefeuille de clients. Les grands cabinets constituant, par ailleurs, la majorité des acteurs capables d'auditer des entités aussi complexes et de grande envergure que les EIP. Ensuite, principalement selon l'organisme compétent au Luxembourg, le risque de réputation, particulièrement important de nos jours surtout pour les grands cabinets, constitue un facteur qui limiterait ce risque de manque d'indépendance. Pour finir, les différentes normes mises en place, telles que la rotation des associés signataires ou encore la nomination des auditeurs par les actionnaires, viendraient également restreindre les potentiels effets néfastes du système actuel de rétribution des auditeurs.

Il est également pertinent de prendre en compte l'argument de l'intervenant anonyme A, qui souligne que pour garder une bonne relation avec un client, l'auditeur doit offrir un service de qualité en faisant preuve de professionnalisme et en respectant les délais. Par conséquent, l'auditeur ne pourra pas pérenniser la relation avec son client s'il adopte une attitude complaisante ou s'il ignore certaines pratiques comptables.

## 4.2 Système actuel de nomination des auditeurs

Par la suite, nous avons questionné nos participants afin de recueillir leurs opinions sur le système actuel de nomination en audit. Nous leur avons en premier lieu soumis la question suivante : « Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ». Voici un condensé des réponses recueillies.

Tableau 4 – Shopping de cabinets d'audit en Belgique – aperçu des réponses

Caractéristiques de l'intervenant	Shopping de cabinets d'audit en Belgique
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Non je ne pense pas. Parce que tu vois, nous, On audit qui ? Ceux qui font la gestion journalière, le comptable, le CEO, etc. Mais celui qui nous nomme, ce n'est pas le comptable, c'est l'actionnaire. L'actionnaire, lui, a investi son argent dans l'entreprise et il veut s'assurer que son investissement se porte bien [...] Si c'était le comptable qui nous mandatait, oui, il y a un problème. Il nous mandate pour qu'on le contrôle, mais ce n'est pas lui qui nous mandate, c'est son patron. »

<p>Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique</p>	<p>« Je pense que oui. c'est vrai qu'il y a aussi des cas où des clients changent d'auditeur parce que ça s'est mal passé. Ils trouvent qu'ils prennent trop de temps pour faire l'audit, on demande trop de choses. De nouveau, par discussion, ils se rendent compte que tel ou tel cabinet d'audit est un peu plus complaisant. [...] Ça dépend un peu qui a le plus gros poids en général. Si c'est surtout le management opérationnel qui décide ou si la direction ou les actionnaires sont aussi impliqués dans la gestion effective de la société. Donc, de manière informelle, oui, ça joue, c'est sûr. [...] Au niveau de l'audit des EIP, honnêtement, je ne pense pas que cela a un impact, parce que ces sociétés-là, de par leur nature, représentent un tel risque commercial et d'un point de vue image que peu importe le Big Four que tu vas nommer, ce sont des dossiers fort exposés, là, en règle générale, tout le monde va faire un travail minutieux. »</p>
<p>Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg</p>	<p>« Ça, c'est un sujet qu'il ne faut pas négliger. En Europe, le marché de l'audit des entités d'intérêt public est très concentré entre les mains des Big Four. Donc, de dire, on peut avoir de l'auditeur shopping ou opinion shopping. Je ne pense pas que les Big Four se livre à ce jeu-là. [...] Donc, de dire qu'un Big Four va être moins regardant que l'autre, en tout cas sur mon expérience luxembourgeoise, je vous dirais non. [...] Les cabinets ne prennent plus ces risques. »</p>
<p>Anonyme D – Organisme compétent Belgique</p>	<p>« C'est une question très difficile parce qu'en fait, le choix de l'auditeur est toujours précédé par une espèce de relation, je dirais, précontractuelle, un pré mandat où on tâte le terrain, et sur cet aspect-là, on n'a pas de vue. Mais je peux parfaitement m'imaginer, si vous êtes une société cotée en Bourse, qu'avant de choisir votre commissaire, vous allez quand même avoir peut-être une conversation avec ce commissaire pour voir de quoi il a l'air et quelles sont ses idées sur peut-être votre rapport annuel actuel, etc. [...] Donc, ce n'est pas exclu, certainement. »</p>
<p>Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique</p>	<p>« Moi, j'ai déjà eu le cas, par exemple, je sais que chez un client, il y avait quand même des trucs où j'étais à moitié d'accord sur la façon dont ils comptabilisaient. On avait des meetings, comité d'audit, conseil d'administration. Je l'ai un peu poussé, la fois d'après, ils ont pris un autre cabinet.</p>

	<p>[...] Après, Il y a plusieurs éléments dans cette question. D'abord, qui te nomme ? Aujourd'hui, en Belgique, on est nommé par l'Assemblée générale. On travaille avec des directeurs financiers, directeurs comptables, etc. Mais pas avec l'AG. Déjà là, il y a une nuance à faire en disant : Finalement, celui qui prend la décision de choisir PwC, KPMG ou quelqu'un d'autre, ce n'est pas le même que celui avec qui on travaille, qui prépare les comptes. »</p>
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	<p>« Perspective client, je pense que cela a un impact, effectivement. Encore une fois, à mettre en nuance en fonction de la catégorie que tu cibles. Si on parle des grosses sociétés EIP, ils vont souvent aller vers des gros cabinets. Je pense qu'en termes de EIP, encore une fois, là, on est plutôt couverts, plutôt pour les clients de taille modeste ou de plus grosses tailles mais non-EIP, qui eux pourraient tenter de dire : Oui, ça peut être intéressant d'avoir un auditeur plus coulant. »</p>
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	<p>« Ce risque existe. Et d'ailleurs, il est déjà arrivé qu'on perde des clients parce que le client trouvait qu'on était un peu trop strict. [...] Maintenant, nous, on travaille pour l'actionnaire. [...] L'actionnaire, lui, tout ce qu'il veut, c'est être sûr que les comptes qui sont publiés, quelque part, que son équipe ne le vole pas, ne triche pas, ne produise pas des chiffres erronés. Ça, c'est ce que l'actionnaire veut. Et c'est pour ça que c'est l'actionnaire qui nomme l'auditeur et pas le management ou le directeur financier. »</p>
Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	<p>« C'est vrai que ça peut exister aussi, la situation que tu décrivais, où si tu es un peu trop embêtant avec le client, peut-être qu'il va préférer avoir un autre auditeur. Mais de nouveau, c'est un peu, pour moi, mitigé par le fait que, généralement, qui est-ce qui va se plaindre d'un auditeur qui est trop dur ? Ça va être la direction, le conseil d'administration ou ceux qui font les comptes. L'actionnaire, lui, il n'a pas forcément intérêt à aller vers le plus complaisant. »</p>
Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	<p>« Je pense que c'est certain qu'on choisit le réviseur en fonction de toute une série de critères, mais qui ne sont pas que la complaisance, mais un mix entre le meilleur prix, la meilleure approche, la meilleure équipe. [...] Mais voilà, souvent, les clients, ils ne cherchent pas forcément le plus cool parce qu'ils ont aussi un intérêt à ce que les</p>

	comptes soient bien préparés, mais ils cherchent souvent les moins chers. »
--	---

Source : Production personnelle de l'auteur

Les réponses des intervenants sont assez unanimes, la majorité estime que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique. À titre d'illustration, les intervenants anonymes E et I ont mis en évidence le fait qu'ils ont déjà perdu des clients parce que ces derniers, les trouvaient trop strict envers leurs pratiques comptables. Selon la quasi-totalité de nos intervenants, le risque de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit existe, cependant, plusieurs facteurs viendraient permettre de réduire ce risque.

Pour commencer, en Belgique, ce ne sont pas les membres du management d'une société, tels que le CEO ou le CFO<sup>49</sup>, mais bien l'assemblée générale composée des actionnaires de l'entreprise qui vont mandater les auditeurs. Ceci permet, selon la majorité de nos intervenants, de réduire le risque de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit. Les actionnaires auraient un réel intérêt à savoir si les informations financières de leurs sociétés sont fiables et n'auraient par conséquent aucun intérêt à nommer des auditeurs complaisants, et ce contrairement aux membres de la gestion journalière de la société, chargés notamment de préparer les comptes annuels de l'entreprise, qui seraient plus enclins à nommer des auditeurs complaisants envers leurs pratiques comptables.

De plus, d'après certains de nos intervenants, le risque de shopping d'opinion dans le cadre d'un audit d'une EIP n'aurait ici qu'un impact limité. Selon l'organisme compétent du Luxembourg, ce risque est restreint étant donné la forte concentration du marché d'audit des EIP, marché très concentré entre les mains des Big Four. Ces Big Four ne se risqueraient pas à faire preuve de complaisance dans le cadre d'un audit d'une EIP, et ce principalement par suite du risque de réputation. Selon l'intervenant anonyme B, les entreprises EIP, en raison de leur nature même, présentent un risque commercial et de réputation si important que peu importe le Big Four qui sera mandaté, le travail effectué sera toujours rigoureux.

Ensuite, afin d'obtenir une perspective plus approfondie sur le système de nomination en audit, nous avons posé aux divers intervenants la question suivante : « Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ». Voici une présentation concise des réponses obtenues.

Tableau 5 – Shopping d'associés signataires en Belgique – aperçu des réponses

Caractéristiques de l'intervenant	Shopping d'associés signataires en Belgique
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Non parce qu'en général, un client ne choisit pas l'associé signataire en charge du dossier. »
Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Je pense que le risque est quand même assez faible parce que pour faire ça, ça sous-entend que la société connaisse tous les signataires. En règle générale, ce n'est pas comme ça que ça

<sup>49</sup> Le CEO (Chief Executive Officer) et CFO (Chief Financial Officer) sont des membres du management d'une société. Le CEO (Chief Executive Officer) est responsable de la gestion globale et de la direction stratégique. Il supervise toutes les opérations de l'entreprise et rend compte au conseil d'administration. Le CFO (Chief Financial Officer) est le directeur financier, chargé de la gestion des finances de l'entreprise, y compris la planification financière, la comptabilité et les investissements (OpenAI, 2023).

	fonctionne. En règle générale, ce sont les auditeurs, les associés, qui se répartissent les clients. »
Anonyme E – Réviseur d’entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Encore une fois, en théorie, oui, en pratique, moins. Parce que le client ne connaît pas tous les associés signataires. »
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	« Ça pourrait, mais c'est quand même relativement limité. [...] Point de vue client, ce serait difficile. [...] De plus, autant un client peut dire: On veut changer de cabinet, autant le client ne peut pas dire: Je veux changer de signataire. normalement, il ne peut pas. Donc là, c'est relativement limité. »
Anonyme J – Réviseur d’entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Normalement, ce n'est pas le cas, mais c'est vrai que ça peut être un risque de dire : Moi, je veux telle personne, soit parce qu'on sait qu'il est plus coulant, soit parce qu'on s'entend bien avec cette personne, qu'on le connaît déjà, etc. Après, c'est pour ça qu'on a des règles de rotation aussi, pas qu'au niveau du cabinet, mais aussi en interne. »
Anonyme K – Réviseur d’entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Alors, le client peut choisir l’associé signataire, parce que si tu as créé un lien avec une personne. Mais généralement, c'est plutôt nous qui allons décider l’associé signataire en charge du dossier. »

Source : Production personnelle de l’auteur

Dans leurs réponses, de nombreux intervenants s'accordent à dire que le risque de shopping d'opinion dans le choix des associés signataires est minime. Ils expliquent que les clients ont souvent une connaissance limitée de l'ensemble des associés d'un cabinet d'audit et qu'ils ont généralement peu de latitude pour sélectionner l'associé chargé de leurs dossiers.

### 4.3 Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs

Dans cette section, nous allons aborder les systèmes alternatifs. Pour commencer, nous avons sondé nos divers participants sur l'importance, aujourd'hui, de rechercher des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de nomination des services d'audit, principalement pour garantir une meilleure qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs. Voici les principales réponses obtenues.

Tableau 6 – L'importance de chercher des alternatives – aperçu des réponses

Caractéristiques de l’intervenant	L’importance de chercher des alternatives
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« En fait, moi, je ne vois pas d'alternative. »
Anonyme B – Réviseur d’entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Important, non, mais c'est toujours intéressant d'améliorer les choses. Donc, si, effectivement, un système plus efficace, plus sûr, plus simple, peut être mis en place, pourquoi pas. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« Moi, je n'ai pas d'objection à explorer un système

	alternatif. »
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	« Je pense qu'il y a certainement des alternatives qu'on pourrait créer, mais est-ce que je suis convaincu ? Non. [...] Si on instaure des intrusions dans la libre prestation de services, ça doit avoir un avantage qui est manifeste. Et je ne le vois pas. »
Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Moi, je ne pense pas que ce soit nécessaire. Après, je suis évidemment juge à partie puisque c'est mon métier. [...] Dans les audits qu'on a, oui, on pourrait demain avoir un problème d'indépendance par une personne dans un cabinet qui a fait une bêtise. Est-ce que ça veut dire qu'on doit changer tout le système pour un ou deux accidents ? Moi, je n'en suis pas certain. »
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	« Pourquoi pas, je veux dire, un modèle existe, mais ce n'est pas pour autant que le modèle, il est 100% fiable. Il peut y avoir des ratés. Il y en a eu dans le passé, il y en a eu dans le futur. Pourquoi pas voir ce qu'il y a d'autre ? Après il faut voir comment ça pourrait être implémenter, cela implique de réformer tout le code de société encore une fois. »
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« C'est toujours intéressant d'essayer de s'ouvrir à d'autres possibilités pour ne pas être fermé au fait de chercher quelque chose qui pourrait améliorer le système. Donc, je ne suis pas contre le fait qu'on cherche. Maintenant, il faut que ce qu'on trouve ou ce qu'on propose ne génère pas d'autres types de problèmes. »
Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Je pense que le système, actuellement, est bon. »

Source : Production personnelle de l'auteur

Les réponses recueillies illustrent des opinions divergentes. Certains intervenants expliquent ne pas être contre l'idée de chercher des alternatives aux systèmes actuels, pour autant qu'elles ne créent pas de nouveaux problèmes. Alors que d'autres intervenants estiment que les alternatives ne sont pas nécessaires, et ce principalement par ce qu'ils considèrent le système actuel comme étant adéquat.

Il est également pertinent de mentionner l'opinion exprimée par un organisme compétent en Belgique, qui souligne que toute alternative susceptible de restreindre la libre prestation de services dans le domaine du révisorat doit offrir des avantages évidents par rapport aux systèmes en place. Cependant, cet organisme estime que ces avantages sont difficiles à concevoir.

Afin de recueillir des opinions sur les différentes alternatives développées dans le cadre de ce mémoire, nous avons demandé à nos intervenants quels étaient leurs points de vue sur les trois alternatives considérées comme des variantes du modèle actuel de rétribution et de nomination des auditeurs d'EIP. Voici un résumé concis des réponses recueillies pour chaque alternative.

### 4.3.1 Comité d'audit externe

Tableau 7 – Alternative comité d'audit externe – aperçu des réponses

Caractéristiques de l'intervenant	Alternative comité d'audit externe
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Tout d'abord, les EIP ont des échéances strictes, il faudrait par conséquent énormément de personnels dans ce comité. Ça va être compliqué, je pense. »
Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« De facto, ce système-là, il est déjà plus ou moins mis en place. Ça consisterait juste à rebalancer toute la charge de travail au niveau du régulateur, finalement. Je ne sais pas s'ils ont vocation à faire ça, parce que ça représente une grosse charge de travail. C'est plus facile pour un régulateur de venir revoir un dossier consolidé de procédure d'audit mise en œuvre que d'aller faire tout l'audit. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« Vous allez avoir un problème avec ce modèle-là, parce que vous n'aurez pas suffisamment de personnes, parce que vous vous rendez compte, ça voudrait dire que ce ne sont plus les cabinets d'audit qui font l'audit des EIP. [...] Ils ont besoin de tout le staff qui est dans tous les cabinets d'audit parce que sinon, ils ne peuvent pas faire le travail. »
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	« Ça va certainement complexifier la gestion de cabinets d'audit dans le sens où il faut savoir que deux ans avant l'audit, il y a un cooling-off pour faire des autres services, et ça, c'est un peu la difficulté avec les clients en EIP, ils utilisent beaucoup de services non-audits, des Big Four. Et puis, ils veillent que pendant deux ans, il y a un ou deux Big Four qui ne font rien, de sorte qu'ils puissent les utiliser comme commissaire. Donc, c'est une fine gestion qui devrait être dupliquée alors par ce collègue. Par exemple, pour les membres temporaires du comité, ils seraient tenus par les règles d'indépendance, telles que le cooling-off, du cabinet. »
Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Tu fonctionnarises un système qui ne peut pas s'en accommoder. C'est parce qu'on travaille 12 heures par jour en janvier, février, que les EIP peuvent sortir leurs comptes fin mars. Tu donnes ça à une seule entité, avec des gens qui sont probablement moins bien payés, moins bien équipés, moins bien formés. Parce que c'est la spécificité des secteurs publics. [...] Ça ne fonctionne pas. »

Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	« Est-ce que c'est le comité qui signe le rapport et qui s'engage ou est-ce que c'est le commissaire ? [...] Est-ce que c'est le comité qui signe le rapport et donc c'est-à-dire que ceux qui ne sont pas réviseurs sont aussi responsables alors qu'ils n'ont pas la casquette ? Maintenant, celui-là me paraît plus raisonnable, à voir encore une fois l'implémentation derrière. »
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Ce n'est pas mal. C'est peut-être encore ce qui me plaît le mieux dans l'histoire. »
Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Oui, ça pourrait être un système alternatif. Le seul problème que je vois, c'est plus pour les réviseurs eux-mêmes, parce que ça veut dire qu'on nous enlèverait une partie de la clientèle. Pour l'attractivité de la profession, parce que quand on veut devenir réviseur, on n'a pas forcément envie d'aller travailler à la FSMA ou dans un organisme public, on veut avoir son propre portefeuille de clients. Ça pourrait avoir un impact négatif sur l'attractivité de la profession, mais sur le principe d'indépendance, oui, c'est vrai que ça pourrait être une solution crédible. »
Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Encore une fois, je pense que là, le vrai problème de ce genre de choses, ce sont les compétences. [...] C'est parce qu'on est une société commerciale, parce qu'on a des engagements de rentabilité, de gestion d'un marché, on est obligé d'être performant et d'être bien éduqué. Si on fonctionnalisait le truc, ce serait le risque, c'est qu'on perde en qualité parce qu'on est plus challenger. [...] Est-ce que si ça devient public, qui va vouloir faire ce métier-là ? Parce que la rémunération ne va certainement pas suivre celle qu'on a peut-être aujourd'hui. Et donc, peut-être qu'on ne va pas avoir les meilleurs candidats. Après, ça te réglera en revanche ton problème d'indépendance. »

Source : Production personnelle de l'auteur

Certains intervenants ont souligné que le modèle de comité d'audit externe pourrait avoir un impact positif sur l'indépendance des auditeurs, toutefois, selon les différents participants, plusieurs problèmes sont susceptibles d'émerger à la suite de ce modèle.

Pour débiter, selon certains participants, le bon fonctionnement du comité nécessiterait un nombre considérable de collaborateurs en raison du grand nombre d'EIP, avec pour la plupart d'entre elles, des échéances strictes en matière de publication des comptes. Certains intervenants ont, par ailleurs, souligné un potentiel problème d'attractivité de la profession à la suite de la création du comité, ce qui pourrait



également compliquer le recrutement au sein du comité. Ainsi, plusieurs intervenants ont mis en évidence un éventuel premier problème, l'insuffisance de personnel au sein du comité.

Ensuite, selon certains participants, la mise en place de ce comité d'audit externe, qui équivaldrait à rendre publique une partie de la profession d'auditeur, aurait un impact négatif sur la qualité de l'audit. Ce comité serait moins compétent, moins bien équipé et moins performant que les cabinets d'audit classiques, ces derniers ayant un intérêt accru à être performants, notamment en raison de leurs engagements en termes de rentabilité. Par conséquent, on pourrait constater une diminution de la qualité de l'audit avec l'adoption de ce modèle.

Finalement, il est pertinent de souligner le point de vue de l'organisme compétent en Belgique. Selon cet organisme, la gestion de ce comité serait très complexe, en particulier pour les membres temporaires qui resteraient affiliés aux cabinets d'audit. Ces employés temporaires seraient toujours tenus de respecter les règles d'indépendance, notamment celles du cooling-off, de leurs cabinets respectifs. Cette dimension compliquerait donc la gestion du comité d'audit externe.

#### 4.3.2 Assurance des états financiers

Tableau 8 – Alternative assurance des états financiers – aperçu des réponses

<b>Caractéristiques de l'intervenant</b>	<b>Alternative assurance des états financiers</b>
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« C'est une très bonne idée. [...] Effectivement, comme ça, ça va rompre toute relation entre l'auditeur et l'auditée. Le client ne va même pas connaître l'auditeur, ils seront là comme des inspecteurs d'impôt. Ils viennent, tu n'as pas de relations avec eux, tu as peur quand ils viennent, tu ne sais pas ce qui va ressortir, il n'y a pas moyen de négocier, il n'y a rien du tout. Je pense que c'est une bonne alternative. »
Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Ça peut être une bonne option, mais comme je dis, en pratique comment est-ce qu'on met ça en place ? [...] Comment est-ce qu'on répartit ces primes ? Sur base de quels critères ? Parce qu'un des critères repris dans les lois, c'est de dire que l'auditeur doit obtenir suffisamment d'honoraires que pour respecter les normes. Comment est-ce que cet assureur va calculer ses besoins ? »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« Est-ce que vous avez fait une évaluation Coup/opportunité ? Parce que là, ici, vous vous rendez compte du nombre d'intermédiaires que vous mettez. Des experts, une société d'assurance, tous ces gens-là, ils vont être rétribués. [...] Le meilleur exemple que je peux vous donner, c'est le co-commissariat en France. Le surcoût d'un tel audit, c'est entre 20 et 25 pour cent. Est-ce qu'aujourd'hui, la France s'en sort mieux que les

	autres en ayant un co-commissariat ? Des scandales, ils en ont aussi. Est-ce qu'aujourd'hui, ça vaut la peine de mettre en place une structure aussi complexe ? »
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	« Comment est-ce que l'assureur va avoir une idée de la qualité d'audit ? Le cabinet a un secret professionnel et le réviseur est indépendant, donc l'assureur ne peut déjà pas s'immiscer dans ses travaux. Il n'a aucun élément objectif. La seule chose qu'il aurait comme élément objectif, c'est le nombre de problèmes ou de dédommagements qui devraient payer à l'avenir. [...] Chaque société qui tombe en faillite, est-ce que c'est la faute du réviseur ? Non, je ne pense pas. Chaque fraude qui va arriver, est-ce que c'est la faute du réviseur ? Je ne pense pas non plus. Je ne suis pas convaincu par ce modèle. Ça me semble très complexe. »
Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Je comprends le principe. Je ne suis pas sûr que ça enlève tous les problèmes. [...] Le problème, c'est que l'assurance, qu'est-ce qu'elle va vouloir faire ? Elle va vouloir maximiser son bénéfice. Donc, elle va essayer de prendre l'auditeur le moins cher. »
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	« Tout d'abord, il faut se poser la question : comment est-ce qu'on s'assure que l'assureur est indépendant et qu'il ne va pas favoriser un certain cabinet d'audit ? [...] Là où je me pose vraiment la question, c'est au niveau de la confidentialité des données. Parce qu'on va auditer le client, mais on va rapporter à qui ? Au client ou à l'assureur. Est-ce que l'assureur doit avoir des informations avant même que le client ne les communique à la banque nationale ? Donc, j'imagine difficilement qu'on pourrait implémenter ça, parce que c'est-à-dire qu'il faut créer une nouvelle catégorie de tierce partie qui doit avoir accès à toutes les infos. »
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« Le problème d'indépendance qu'il y avait au niveau du réviseur, tu le déplaces au niveau de l'assureur qui lui-même va vouloir avoir des clients et va vouloir leur faire plaisir en leur fournissant des auditeurs complaisants. Et tu ajoutes une couche de coût en plus avec ça, que ce soit avec l'assurance et l'expert. »
Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Oui, ça pourrait être une alternative, mais tout dépend comment après l'assureur va mandater les auditeurs. [...] Ces compagnies d'assurance, elles

	<p>ont aussi besoin d'un auditeur, donc qui va décider de son réviseur ? Et pour finir, je vais prendre un exemple, AG Assurances, si, par exemple, PwC prend ses assurances chez eux, est-ce qu'ils vont favoriser PwC ? Il y a aussi un risque d'avoir un peu de complaisance. Au final, sur le principe, oui, je comprends le principe, ça pourrait être une bonne idée, mais à voir s'il n'y a pas d'autres risques qui se créent avec le système. »</p>
<p>Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique</p>	<p>« Non, c'est une option, ce n'est pas une mauvaise idée en soi, parce que c'est vrai que ça éteint carrément le lien entre toi et ton client, mais ça pourrait avoir d'autres dérives à mon sens. Le point d'interrogation, c'est comment est-ce que l'assureur alloue les différents auditeurs ? parce qu'on fait tous la même chose, un Deloitte, un EY, un KPMG, on a tous nos spécialistes en tech ou en assurance, on dispose tous les quatre des mêmes compétences. Et donc, comment l'assureur peut choisir l'auditeur ? Ou alors, il répartit de façon proportionnelle et il dit : Il y a un marché d'autant et vous aurez chacun un quart, mais là, ça donne plus de place aux petits. Moi, je trouve que c'est un peu compliqué. »</p>

Source : Production personnelle de l'auteur

La plupart des intervenants ont trouvé le principe d'assurance des états financiers cohérent étant donné la rupture totale du lien entre le client et l'auditeur. Cependant, plusieurs problèmes ont été mis en évidence.

Tout d'abord, d'après certains participants, le modèle serait d'une grande complexité en raison du grand nombre d'intermédiaires impliqués, que ce soit avec la compagnie d'assurance ou les experts mandatés pour évaluer les risques de la société audité. Cette complexité accrue aurait également pour effet d'augmenter considérablement les coûts d'un audit.

Ensuite, un problème d'indépendance du côté de l'assureur émergerait à la suite de ce modèle. Les intérêts commerciaux de la compagnie d'assurance pourraient, par exemple, les inciter à vouloir attirer un maximum de clients en leur fournissant notamment des auditeurs complaisants.

Pour finir, certains intervenants ont également souligné une préoccupation concernant la confidentialité et le secret professionnel du côté du réviseur indépendant. L'assureur n'aurait aucun droit pour s'immiscer dans ses travaux, ce qui pourrait rendre difficile l'évaluation du travail des réviseurs et impacter négativement la qualité de l'audit.

Il est également pertinent de souligner l'opinion de l'intervenant anonyme K, qui met en lumière les défis auxquels l'assureur pourrait être confronté lors de l'allocation des auditeurs, principalement issus des Big Four, en fonction des différentes EIP. Étant donné que les Big Four possèdent tous des compétences similaires avec des experts dans chaque domaine, l'assureur pourrait rencontrer des difficultés pour

mandater l'auditeur le plus approprié pour une EIP spécifique.

#### 4.3.3 Allocation aléatoire

Tableau 9 – Alternative allocation aléatoire – aperçu des réponses

<b>Caractéristiques de l'intervenant</b>	<b>Alternative allocation aléatoire</b>
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« Avec cette alternative, tu as résolu le premier problème, le lien direct entre l'auditeur et son client. Mais le problème du système de rétribution est toujours là. Je n'aime pas trop cette idée. »
Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Oui, si la législation est adaptée, ça pourrait fonctionner. [...] Mais ici, même s'ils allouent aléatoirement, si au final, pour les EIP, si tu n'as que trois ou quatre choix, parce qu'il y a les quatre Big Four en général qui s'alignent pour les EIP. À un moment donné, il y a quand même les mêmes qui vont revenir. [...] J'ai l'impression que finalement, ça ne va pas nécessairement améliorer les choses, en tout cas à moyen et long terme. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« Je vois un problème de compétences et de ressources. [...] La vraie difficulté quand j'attribue de manière aléatoire les auditeurs, est-ce qu'on s'assure que le cabinet à qui je vais attribuer ce mandat va avoir les compétences requises pour le faire ? De plus, l'attribution aléatoire, elle se heurte aux règles d'indépendance. Et ça, c'est capital [...] Comment s'assurer que l'auditeur sélectionné soit bien indépendant par rapport à l'entité auditée, par exemple si cet auditeur réalise des services non-audités pour l'entité auditée et qu'il est nommé auditeur, que va-t'il se passer ? »
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	« En pratique, ça ne va pas marcher. Pourquoi ? D'abord, il faut savoir que dans les clients EIP, il y a en a qui sont très excentriques, tels que les banques et les assurances. Et il y a déjà, pour commencer, très peu de réviseurs qui peuvent auditer les banques et les assureurs. Donc, avec votre shopping aléatoire, là, ça ne va pas marcher, parce qu'il y a très peu de personnes qui peuvent auditer certaines EIP. Deux, il y a le problème de l'indépendance et de l'interdiction de faire des services non-audités pendant la période du cooling-off, deux ans avant le mandat. Il n'y a pas tellement de cabinets qui sont dans le marché, qui peuvent faire les services que requièrent les grosses sociétés et les banques et les assureurs dans le marché. Donc votre système aléatoire, ça va se

	<p>heurter à ces deux principes. [...] L'échantillon de base est déjà trop faible que pour avoir une réelle sélection aléatoire, je pense. »</p>
<p>Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique</p>	<p>« Pourquoi pas, c'est une idée ; il faut juste s'assurer de l'équilibre. [...] Après, toute la qualité, l'aspect relationnel, la valeur ajoutée que tu peux apporter parce que tu es disponible, tout ça, tu le supprimes. Tu transformes des prestataires de services, en contrôleur. Il y a quand même une perte. »</p>
<p>Anonyme F – Manager – Big Four Belgique</p>	<p>« Dans le dernier système que tu proposes, le réviseur n'a plus aucune vue ni aucune maîtrise sur sa rémunération. »</p>
<p>Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique</p>	<p>« Comment veux-tu que les cabinets se distinguent par leur qualité, aient envie d'améliorer les techniques, de venir avec des nouveaux outils, si au bout du compte, ça ne change rien. Si on ne les choisit pas sur base de ça, si on les choisit en les tirant au sort, est-ce que tu ne vas pas diminuer la qualité de l'audit en faisant ça ? »</p>
<p>Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique</p>	<p>« Ce principe-là, moi, j'aime un peu moins dans le sens où le fait que ce soit aléatoire, ça veut dire qu'on ne prend plus en compte l'expérience du secteur, de l'auditeur, l'expérience dans des entités similaires du cabinet, le profil de l'associé, etc. Donc, en tirant au sort, on va peut-être prendre l'auditeur qui n'est pas le plus qualifié pour faire tel type de société. Il n'y a plus vraiment de critères tangibles pour mandater un auditeur, c'est juste aléatoire. [...] Moi, je ne suis pas fan de ce système. »</p>
<p>Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique</p>	<p>« C'est une option, encore une fois, ça limite vraiment le lien entre toi et ton client. Par contre, je trouve que ça retirait peut-être l'envie d'être différent et d'apporter de la qualité sur le marché, parce que si tu sais que quoique tu fasses, tu es choisi au hasard par quelqu'un pour faire un boulot, il n'y a plus aucun objectif ou volonté à faire un travail de qualité. Dans la situation actuelle, à partir du moment où tu as un marché qui est libre, où on a le droit de choisir qui on veut, au moins, tu es vraiment obligé de te différencier, de te spécialiser, d'offrir quelque chose de différent. Là, le fait que ce soit réparti de façon aléatoire, tu fais ton job et tu t'en fous. »</p>

Source : Production personnelle de l'auteur

Plusieurs problèmes découlant de ce modèle ont été mis en évidence par nos intervenants.

Tout d’abord, le système d’allocation aléatoire risquerait de rencontrer un problème d’échantillonnage insuffisant. En effet, certains participants ont souligné que peu de réviseurs en Belgique sont capables d'auditer la plupart des EIP présentes sur le marché, en raison de leurs complexités et de leurs tailles. Par conséquent, l'échantillon de base serait déjà trop restreint pour permettre une sélection aléatoire réellement représentative.

Ensuite, selon certains intervenants, ce système d’allocation aléatoire pourrait se heurter aux règles d’indépendance en audit. En effet, dans ce modèle, il n'y aurait aucune garantie que l'auditeur sélectionné soit véritablement indépendant par rapport à l'entité auditée. Une règle d'indépendance risquant d'être enfreinte avec ce modèle serait la règle de cooling-off, interdisant aux cabinets d'audit de fournir des services non-audit pendant deux ans avant le mandat.

Finalement, plusieurs participants ont souligné que ce modèle aurait un impact négatif sur la qualité de l'audit. Tout d'abord, il serait impossible de garantir que le cabinet sélectionné au hasard possède toutes les compétences requises pour réaliser l'audit. Ensuite, les cabinets d'audit pourraient perdre leur motivation à fournir un travail de qualité sur le marché, étant donné qu'ils sont choisis au hasard par un client, quel que soit le niveau d'excellence de leur travail. Cela contrasterait avec le système actuel où les cabinets d'audit seraient obligés de se distinguer et d'offrir un travail de qualité pour être choisis par un client.

Pour conclure nos différents entretiens, nous avons posé la question suivante à nos intervenants : « Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ? ». Voici les réponses recueillies.

Tableau 10 – Système alternatif le plus cohérent – aperçu des réponses

<b>Caractéristiques de l’intervenant</b>	<b>Système alternatif le plus cohérent</b>
Anonyme A – Manager – Big Four Belgique	« La première, moi, j'aime bien. Dans le système d’assurance, le client va payer à l’assurance des mensualités, l’assurance va négocier avec l’auditeur, et ils n'ont pas d'intérêt que tu donnes une bonne ou une mauvaise opinion d’audit. Je pense que la première, elle est très cohérente. »
Anonyme B – Réviseur d’entreprises et Senior Manager – Big Four Belgique	« Pour moi, le plus simple, ce serait l'allocation aléatoire, pour peu que ce soit fait avec un minimum d'anticipation. Mais oui, ce serait le système le plus simple à mettre en place. »
Anonyme C – Organisme compétent Luxembourg	« La première, le système d’assurance des états financiers me semble la plus cohérente. Elle est très onéreuse à mettre en œuvre par contre. »
Anonyme D – Organisme compétent Belgique	« J’ai eu le moins d’objections à la solution numéro deux, celle du comité d’audit externe, même si je ne suis pas 100% convaincu. Mais bon, je suis peut-être trop conservatrice, qui sait. Je pense que chaque système a dû pour et des contres, mais

	peut-être des trois, le comité d'audit externe a peut-être encore plus de chance. »
Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« À mon avis, la plus réaliste, c'est l'assurance. »
Anonyme F – Manager – Big Four Belgique	« Celle qui pourrait se présenter la plus facilement, ce serait la deuxième avec un comité d'audit externe, mais qui est déjà partiellement mis en place avec le système des collèges de commissaires. Donc c'est faisable. Maintenant, je crois qu'il faudra bien cadenasser les éléments, surtout qui est responsable de quoi quand il y a un rapport. »
Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner – Big Four Belgique	« C'est peut-être celle du comité d'audit externe. Après, il faut encore voir ce comité, qui le paye ? Parce que c'est toujours la même chose. C'est celui qui te paye qui, effectivement, peut faire en sorte que tu adaptes ton comportement. Donc, il faut couper la chaîne entre le client et l'auditeur, mais même celui qui va choisir l'auditeur ne peut pas être payé par le client. Ton système d'assurance, c'est pour ça que je n'aime pas, parce qu'au bout du compte, on ne fait que déplacer le problème. »
Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« En fait, l'alternative numéro une et trois, le système d'assurance et le système de comité d'audit externe. En fait, pour moi, la plus crédible, ce serait un mélange entre les deux. Dans le sens où, j'aime encore bien l'idée d'avoir un organisme externe qui nomme l'auditeur, mais ça pourrait être une entité publique, en fait, du style la FSMA, plutôt qu'une compagnie d'assurance. [...] L'alternative d'allocation aléatoire, comme j'ai dit, je n'aime pas, mais ça pourrait être un mélange des deux autres. Parce que le fait que ce soit une compagnie d'assurance, ce qui me gêne un peu, c'est qu'il y a l'aspect commercial, c'est aussi une société qui doit faire des profits, ils ont aussi leurs propres incentives. »
Anonyme K – Réviseur d'entreprises et Directeur – Big Four Belgique	« Si je devais en prendre une, ce serait le comité d'audit externe. »

Source : Production personnelle de l'auteur

D'après les réponses obtenues, les deux systèmes alternatifs qui se distinguent sont le système d'assurance des états financiers et le système de comité d'audit externe.





## 5 Discussion

Après avoir exposé les résultats de nos entretiens, nous entrons désormais dans la phase de discussion, où nous cherchons à établir des liens entre ces résultats et notre cadre théorique. Nous allons reprendre nos cinq hypothèses initiales afin de les évaluer individuellement.

### 5.1 Système actuel de rétribution des auditeurs

Plusieurs études suggèrent un conflit d'intérêt dans le système actuel de rétribution des auditeurs, avec des honoraires pouvant compromettre leur indépendance et la qualité de leur travail. Des honoraires élevés pourraient pousser certains commissaires à ne pas vouloir perdre leurs clients et pourraient créer une situation dans laquelle l'auditeur deviendrait trop étroitement lié avec l'entité auditée (Asthana et Boone, 2012 ; Blay et Geiger, 2013 ; Choi et al., 2010 ; ICCI, 2013 ; Hossain et al., 2023). Cette relation économique pourrait également diminuer la confiance des investisseurs dans la fiabilité des comptes annuels d'entreprises accordant des honoraires élevés aux auditeurs (Hope et al., 2009 ; Khurana et Raman, 2006 ; Schneider, 2011). Ceci forme la base de notre première hypothèse qui vise à déterminer si le système actuel de rétribution des auditeurs impacte négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs. Pour examiner cette hypothèse, nous avons interrogé nos participants à ce sujet.

La majorité des intervenants reconnaissent que le système actuel de rétribution, où l'auditeur est directement rétribué par le client, peut constituer un risque pour la qualité d'audit ainsi que pour l'indépendance des auditeurs, notamment avec le fait de ne pas vouloir perdre des clients en raison d'honoraires d'audit conséquents. Toutefois, divers facteurs vont venir mitiger ce risque. Trois principaux éléments susceptibles d'atténuer ce risque ont été mentionnés par nos intervenants.

Le premier élément provient du fait que les gros cabinets seraient beaucoup moins à risque que les petits cabinets étant donné leur vaste portefeuille de clients. Les cabinets de grande envergure ne risqueraient pas de compromettre leur indépendance pour conserver les honoraires d'un client, représentant au maximum un ou deux pour cent de leur chiffre d'affaires au total. Selon certains de nos intervenants, ce risque est présent, mais il affecte principalement les petits cabinets qui peuvent parfois compter sur quelques clients importants représentant une part significative de leur chiffre d'affaires.

Ensuite, toutes les normes établies, comprenant notamment un ensemble de sanctions en cas de mauvaise conduite d'un réviseur, contribueraient également à réduire le risque associé au système de rétribution.

Pour finir, et ce principalement selon l'organisme compétent au Luxembourg, le risque de réputation, particulièrement important de nos jours surtout pour les grands cabinets, constitue un facteur qui restreindrait considérablement ce risque de manque d'indépendance. L'éventuel impact considérable d'un scandale dans la presse dissuaderait de nombreux grands cabinets de violer les normes d'indépendance et agirait en tant que garde-fou.

Sur base de ces différentes analyses, l'hypothèse 1, selon laquelle le système actuel de rétribution des auditeurs impacterait négativement la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs, est rejetée. Bien que ce système puisse présenter certains risques pour les auditeurs, ces risques seraient considérablement atténués par divers facteurs.

## 5.2 Système actuel de nomination des auditeurs

La notion de shopping d'auditeur ou shopping d'opinion serait la principale faille du système actuel de nomination des auditeurs. Selon Singer et Zhang (2022), certaines entreprises choisiraient de remplacer ou maintenir leurs commissaires actuels de manière stratégique afin de dissimuler des inexactitudes comptables. À titre d'illustration, si le commissaire remet en cause la comptabilité de l'entreprise en contestant certaines transactions, la direction pourrait être incitée à nommer un commissaire plus complaisant envers leurs pratiques actuelles. Cette pratique se réfère à un shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit. De plus, selon Chen et al (2016), certaines entreprises pourraient être tentées de remplacer l'associé signataire chargé de l'audit pour obtenir un avis d'audit plus favorable, ce phénomène est appelé shopping d'opinion au niveau des associés signataires. D'autres auteurs confirment la pratique de shopping d'auditeur en soulignant que l'une des raisons principales pouvant pousser un client à rompre la relation existante avec son commissaire serait un désaccord concernant un principe comptable (Burks et Stevens, 2021 ; Hartwell et al., 2001 ; Hennes et al., 2014). Notre deuxième hypothèse est ainsi formulée sur base de ces diverses analyses et a pour objectif de déterminer si le système actuel de nomination des auditeurs a un impact négatif sur la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs.

Les intervenants sont assez clairs sur ce sujet, la quasi-totalité de nos participants estiment que la pratique du shopping d'opinion au sein des cabinets d'audit est un réel risque pouvant avoir un impact en Belgique. À titre d'exemple, les intervenants anonymes E et I ont noté avoir déjà perdu des clients parce que ceux-ci les jugeaient trop stricts dans leurs pratiques comptables. Cependant, même si la majorité des intervenants ont souligné que la pratique de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est un risque, il y aurait plusieurs facteurs qui contribueraient à réduire ce risque.

Tout d'abord, en Belgique, ce ne sont pas les membres du management d'une société, tels que le CEO ou CFO, mais plutôt l'assemblée générale, composée des actionnaires de la société, qui nomme les auditeurs. Selon la plupart de nos intervenants, cela contribue à réduire drastiquement le risque de shopping d'opinion au sein des cabinets d'audit. Contrairement aux responsables de la gestion quotidienne de l'entreprise qui pourraient être enclins à mandater des auditeurs favorables à leurs pratiques comptables, les actionnaires seraient véritablement intéressés par la fiabilité des informations financières de leurs entreprises et n'auraient donc aucun intérêt à nommer des auditeurs complaisants.

De plus, d'après certains de nos intervenants, lors d'un audit d'une EIP, le risque d'avoir un shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audits aurait ici peu d'impact. Selon l'organisme compétent au Luxembourg, ce risque est faible en raison de la forte concentration du marché de l'audit des EIP, dominé par les Big Four. Ces grandes entreprises d'audit ne prendraient pas le risque de faire preuve de complaisance lorsqu'il s'agit d'auditer une EIP, en raison des enjeux de réputation. Dans le même ordre d'idée, l'intervenant anonyme B explique que les entreprises EIP, en raison de leur nature même, présentent un risque commercial et de réputation si important que peu importe le Big Four qui sera mandaté, le travail effectué sera toujours rigoureux.

En ce qui concerne le risque de shopping d'opinion au niveau des associés signataires, la plupart des participants ont souligné que ce risque serait faible étant donné que les clients auraient souvent une connaissance limitée de tous les associés d'un cabinet d'audit et auraient généralement peu de pouvoir pour sélectionner l'associé chargé de leurs dossiers.

En somme, les résultats des différents entretiens ne permettent pas de confirmer l'hypothèse 2, selon laquelle le système actuel de nomination des auditeurs impacterait négativement la qualité de l'audit et l'indépendance des auditeurs. L'analyse est la même que pour l'hypothèse 1, bien que ce système comporte un risque pour les auditeurs, celui-ci serait largement atténué par divers facteurs.

### 5.3 Modèles alternatifs de rétribution et de nomination des auditeurs

Dans ce mémoire de recherche, trois alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de nomination en audit ont été développées, dans un but d'amélioration de l'indépendance et de la qualité de l'audit effectué. Une hypothèse de recherche a été formulée pour chaque alternative, celles-ci seront évaluées dans cette section.

#### 5.3.1 Comité d'audit externe

Dans ce système alternatif, un comité composé d'experts en audit et d'employés de cabinets classiques serait responsable d'auditer toutes les EIP ou à tout le moins les plus importantes d'entre elles. Le modèle de comité d'audit externe tel que développé par Van Brenk et al (2022) pourrait améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs. Ce modèle offrirait plusieurs avantages. Premièrement, il réduirait considérablement la menace d'altération de l'indépendance des auditeurs due à des honoraires d'audit élevés, qui pourrait notamment inciter les commissaires à éviter la perte de clients. En exigeant légalement que les EIP fassent auditer leurs comptes chaque année par le comité, il n'y aurait aucun risque financier lié à la perte de mandats, renforçant ainsi l'indépendance des auditeurs. Deuxièmement, avec le comité d'audit externe, le risque de shopping d'auditeur est fortement réduit car les EIP sont tenues légalement de se faire auditer chaque année par le comité, rendant ainsi impossible un remplacement stratégique d'un cabinet d'audit. Enfin, le modèle pourrait également résoudre les problèmes de confiance des investisseurs envers les comptes annuels, causés par des honoraires d'audit élevés ou un shopping d'auditeur, en éliminant potentiellement ces pratiques. Tous ces éléments nous amènent à formuler notre troisième hypothèse, visant à déterminer si l'instauration d'un comité d'audit externe améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs par rapport aux systèmes actuels. Nous avons sollicité l'opinion de nos divers intervenants à ce sujet.

Une partie des participants ont indiqué que le modèle de comité d'audit externe pourrait avoir un impact positif sur l'indépendance des auditeurs. Cependant, les intervenants ont noté que plusieurs problèmes pourraient survenir suite à ce modèle.

Tout d'abord, certains participants estiment que le comité nécessiterait un grand nombre de collaborateurs pour fonctionner efficacement, étant donné le nombre élevé d'EIP avec des délais stricts de publication des comptes. De plus, certains ont souligné que la création du comité pourrait rendre la profession moins attrayante, ce qui compliquerait le recrutement. Par conséquent, le premier problème potentiel évoqué par divers intervenants serait le manque de personnel au sein du comité<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> À noter que ce problème de manque de personnel a déjà été mis en évidence dans la section 2.7.1.3 « Problèmes potentiels du modèle ».

Ensuite, d'après certains participants, la création du comité d'audit externe, qui équivaldrait à rendre publique une partie de la profession d'auditeur, pourrait nuire à la qualité de l'audit. Ce comité serait moins compétent, moins équipé et moins efficace que les cabinets d'audit classiques, qui seraient davantage incités à être performants notamment en raison de leurs obligations en matière de rentabilité. Ainsi, l'adoption de ce modèle pourrait entraîner une baisse de la qualité de l'audit.

Enfin, l'organisme compétent en Belgique estime que la gestion du comité serait complexe, surtout pour les membres temporaires toujours affiliés aux cabinets d'audit. Ces employés devraient toujours respecter les règles d'indépendance de leurs cabinets, notamment le cooling-off, ce qui compliquerait la gestion du comité.

### 5.3.2 Assurance des états financiers

Pour rappel, dans ce modèle alternatif, chaque EIP souscrit une assurance « états financiers » auprès d'un assureur qui se chargerait lui-même de mandater et de rétribuer les auditeurs externes (Azar et E-Vahdati, 2022 ; Donto et al., 2013 ; Hurley et al., 2019 ; Jamal, 2008 ; Ronen, 2014). Ce système peut, selon différents auteurs, améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs. Ce modèle impliquerait d'abord la rupture de tout lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée, étant donné que l'auditeur ne serait plus rétribué directement par le client. De plus, le transfert de l'autorité décisionnelle concernant l'emploi des auditeurs des clients à l'assureur pourrait réduire la pratique du shopping d'auditeur. Enfin, les problèmes de confiance des investisseurs envers les états financiers en raison des honoraires d'audit élevés ou du shopping d'auditeur pourraient être résolus. Cela constitue le fondement de notre quatrième hypothèse, selon laquelle l'instauration du modèle d'assurance des états financiers améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuels. Nous avons questionné nos intervenants à ce propos.

Bien que certains participants aient souligné la rationalité de ce modèle, en particulier en raison de la rupture du lien entre le client et l'auditeur, nos intervenants ont identifié trois grands problèmes liés à l'alternative.

Premièrement, ce modèle est considéré par plusieurs intervenants comme étant très complexe, et ce majoritairement en raison du grand nombre d'intervenants impliqués, que ce soit avec la compagnie d'assurance ou les experts mandatés pour évaluer les risques de la société auditée. Cette complexité croissante entraînerait également une augmentation significative des coûts de l'audit.

Ensuite, ce modèle pourrait créer un conflit d'intérêt pour l'assureur, les incitations commerciales de la compagnie d'assurance pourraient les pousser à vouloir attirer un maximum de clients en leur proposant notamment des auditeurs complaisants, ce qui remettrait en question leur impartialité<sup>51</sup>.

Finalement, certains participants ont également mis en avant une inquiétude concernant la confidentialité et le secret professionnel du réviseur indépendant. L'assureur ne serait pas autorisé à interférer dans ses activités, ce qui pourrait compliquer l'évaluation du travail des réviseurs et avoir un impact négatif sur la qualité de l'audit.

---

<sup>51</sup> À noter que ce conflit d'intérêt a déjà été mis en évidence dans la section 2.7.2.3 « Problèmes potentiels du modèle ».

### 5.3.3 Allocation aléatoire

Le modèle d'allocation aléatoire est développé par Kahn et Lawson (2004) et consiste à mandater aléatoirement les auditeurs d'EIP parmi un échantillon choisi par l'entité auditée, avec une rétribution et un mandat préalablement défini. Ce système alternatif pourrait contribuer à une amélioration de la qualité d'audit et de l'indépendance des auditeurs, et ce, pour diverses raisons. Pour débiter, ce modèle pourrait rompre l'éventuel lien économique entre l'entité auditée et son auditeur. Une éventuelle altération de l'objectivité des auditeurs, due notamment à la volonté d'obtenir une prolongation de mandat en raison d'honoraires d'audit conséquents, serait ici éliminée, le modèle proposé ne prévoyant qu'un mandat unique sans possibilité de prolongation. De plus, la nomination aléatoire des auditeurs rendrait la pratique du shopping d'auditeur impossible dans ce contexte. Enfin, le modèle d'allocation aléatoire pourrait résoudre le problème de confiance des investisseurs envers les états financiers, causé par des honoraires d'audit élevés ou le shopping d'auditeur, ces failles pouvant être potentiellement résolues grâce à ce modèle. Notre cinquième hypothèse est formulée en tenant compte de ces différents éléments et vise à déterminer si l'instauration du modèle d'allocation aléatoire améliorerait la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuels. Nous avons interrogé nos intervenants à ce sujet.

Nos intervenants ont mis en évidence plusieurs problèmes résultant de ce modèle.

En premier lieu, le système d'allocation aléatoire pourrait être confronté à un échantillonnage insuffisant car peu de réviseurs en Belgique sont qualifiés pour auditer la plupart des EIP sur le marché, en raison de leur complexité et de leur taille. Par conséquent, l'échantillon de base serait déjà trop restreint que pour permettre une sélection aléatoire réellement représentative.

Ensuite, d'après divers participants, ce modèle pourrait poser de nouveaux problèmes en matière d'indépendance en audit. En effet, dans ce système, il n'y aurait aucune assurance quant à l'indépendance réelle de l'auditeur sélectionné vis-à-vis de l'entité auditée. Une règle d'indépendance qui risquerait d'être violée dans ce modèle est la règle de cooling-off, qui interdit aux cabinets d'audit de fournir des services non-audit pendant deux ans avant le mandat.

Finalement, plusieurs intervenants ont noté que ce modèle pourrait impacter négativement la qualité de l'audit. D'abord, il serait difficile d'assurer que le cabinet désigné aléatoirement possède toutes les compétences nécessaires pour réaliser l'audit<sup>52</sup>. De plus, les cabinets d'audit pourraient perdre leur incitation à fournir un service de qualité, car ils seraient sélectionnés au hasard par un client indépendamment de leur performance. Cette situation différerait du système actuel où les cabinets d'audit doivent se démarquer et proposer un travail de qualité pour être mandaté et prolongé par un client.

En somme, les résultats des différents entretiens ne permettent pas de confirmer les trois hypothèses liées aux systèmes alternatifs, hypothèses selon lesquelles l'instauration d'un des trois modèles alternatifs pourrait améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison aux systèmes actuels.

---

<sup>52</sup> À noter que ce problème de manque d'expertise pour réaliser l'audit a déjà été mis en évidence dans la section 2.7.3.3 « Problèmes potentiels du modèle ».



## 6 Conclusion

L'objectif principal de cette thèse de recherche est d'identifier des systèmes alternatifs de rétribution et de nomination des services d'audit pour les entités d'intérêt public en Belgique, et d'évaluer leur viabilité dans le contexte économique actuel, afin d'améliorer l'indépendance et la qualité des audits réalisés.

Selon la littérature examinée, le système actuel de rétribution et de nomination, dans lequel l'entité auditée rétribue et mandate directement les cabinets d'audit pour vérifier ses comptes annuels, peut entraîner des conflits d'intérêts et nuire à l'indépendance des auditeurs ainsi qu'à la qualité de l'audit. Le système actuel de rétribution pourrait notamment pousser certains commissaires à ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquent et donc entraînerait un potentiel lien économique entre l'auditeur et l'auditée. Le système actuel de nomination des auditeurs pourrait également être néfaste pour la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, et ce principalement suite au risque de shopping d'auditeur, risque selon lequel certaines entreprises décideraient stratégiquement de remplacer ou de conserver leurs commissaires actuels afin notamment de masquer des irrégularités comptables.

Trois solutions alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de nomination ont été développés dans le cadre de cette thèse, à savoir, l'option de comité d'audit externe qui consiste à créer un comité responsable d'auditer l'ensemble ou du moins la majorité des EIP, l'alternative d'assurance des états financiers dans laquelle les EIP souscrivent une assurance « états financiers » auprès d'un assureur qui se chargera lui-même de mandater et de rétribuer les auditeurs externes, la dernière option consiste en une sélection aléatoire des auditeurs d'EIP à partir d'un échantillon choisi par l'entité auditée, avec une rétribution et un mandat préalablement définis.

Dans la partie empirique de ce mémoire, plusieurs entretiens ont été effectués principalement avec des réviseurs d'entreprises issus des Big Four, rappelons que la plupart des EIP sont auditées par ces cabinets en raison de leur complexité et de leur envergure. Des entretiens ont également été menés avec un organisme compétent en Belgique ainsi qu'au Luxembourg. L'organisme compétent au Luxembourg est sollicité en raison de son importance dans le monde financier européen. Le but des différentes discussions étant d'obtenir des opinions à la fois sur le système actuel de rétribution et de nomination en audit, ainsi qu'obtenir des avis sur les différents systèmes alternatifs développés.

À l'issue des différents échanges avec nos intervenants, nos cinq hypothèses de recherche ont toutes été rejetées. Une des analyses possibles à l'issue de ce mémoire est de conclure que le système actuel de rétribution et de nomination en audit ne comporte aucune faille néfaste pour la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs et est d'écrire qu'aucun système alternatif ne peut être implémenté, du moins pour les trois options détaillées au cours de ce mémoire. Cette analyse est loin d'être la plus cohérente, il y a des nuances importantes à mettre en évidence pour conclure ce mémoire de recherche.

Tout d'abord, concernant les deux hypothèses liées aux failles du présent système de rétribution et de nomination en audit, même si ces hypothèses sont rejetées, nous avons su démontrer au cours de ce mémoire, à la fois de part la revue de littérature et la recherche empirique, que le présent système de rétribution et de nomination comporte des failles pouvant impacter négativement l'indépendance des auditeurs et la qualité d'audit. À titre d'illustration, la majorité de nos intervenants ont confirmé la pratique du shopping d'auditeur, certains d'entre eux soulignant même avoir déjà perdu des clients parce que ces derniers les trouvaient trop stricts dans leurs pratiques comptables. La majorité de nos intervenants ont souligné que les risques associés aux systèmes actuels sont pertinents, cependant, ces hypothèses ont été

rejetées étant donné que les failles identifiées seraient limitées par divers facteurs en place. D'un côté, les facteurs qui viendraient considérablement limiter les potentiels conflits d'intérêts causés par le présent système de rétribution en audit seraient les vastes portefeuilles de clients que possède les grands cabinets, l'ensemble des normes mises en place ou encore le risque de réputation particulièrement important aujourd'hui surtout pour les grands cabinets. Au sujet du système actuel de nomination en audit, le fait que ce soit l'assemblée générale qui mandate les auditeurs et non pas les membres du management de la société serait le principal facteur qui viendrait limiter la pratique de shopping d'auditeur, les actionnaires seraient réellement concernés par la fiabilité des informations financières de leurs entreprises et n'auraient donc aucun intérêt à nommer des auditeurs indulgents. Ceci est particulièrement vrai pour les sociétés dans lesquelles il y a une séparation claire entre l'actionariat et le management.

Rappelons que la question de recherche initiale de ce mémoire est de déterminer s'il existe des alternatives viables aux systèmes actuels de rétribution et de nomination des services d'audit pour les EIP, et ce, dans un but d'amélioration de l'indépendance et de la qualité de l'audit effectué. Une chose est certaine, il n'est pas possible, à ce jour, de fournir une réponse affirmative à notre question de recherche. Nos différents intervenants ont souligné un ensemble de problèmes liés aux alternatives de ce mémoire.

L'option du comité d'audit externe rencontrerait d'abord un problème de recrutement de personnel, causé notamment par une baisse d'attractivité de la profession. Un impact négatif sur la qualité de l'audit pourrait également survenir avec ce modèle, étant donné que ce comité risquerait d'être moins performant que les cabinets d'audit classiques. La gestion de ce comité serait également très complexe, comme expliqué par l'organisme compétent en Belgique, principalement en raison du fait que les employés affiliés temporairement au comité devraient toujours respecter les règles d'indépendance de leurs cabinets, telles que le cooling-off.

En ce qui concerne l'option d'assurance des états financiers, cette alternative serait tout d'abord très complexe en raison du grand nombre d'intervenants impliqués, ce qui entraînerait notamment une augmentation des coûts de l'audit. Un nouveau conflit d'intérêt, cette fois du côté de l'assureur, risquerait également d'émerger. L'assureur pourrait notamment être incité à proposer des auditeurs complaisants afin d'attirer un maximum de clients. Enfin, certains de nos intervenants ont également souligné une inquiétude concernant la confidentialité et le secret professionnel du réviseur, ce dernier n'étant pas autorisé à communiquer ses travaux à l'assureur, ce qui pourrait poser des questions concernant l'évaluation de leurs travaux.

Au sujet de l'alternative d'allocation aléatoire, ce système serait tout d'abord confronté à un échantillonnage insuffisant étant donné la faible quantité de réviseurs d'entreprises qualifiés pour auditer la majorité des EIP sur le marché. Un problème au niveau de l'indépendance des auditeurs risquerait également d'émerger, principalement dû au fait qu'il n'y aurait aucune assurance quant à l'indépendance réelle de l'auditeur sélectionné envers l'entité auditée. Enfin, cette alternative risquerait d'avoir un impact négatif sur la qualité de l'audit, d'abord parce qu'il n'y aurait aucune garantie que le cabinet sélectionné aléatoirement possède toutes les compétences nécessaires pour réaliser l'audit, et ensuite parce que les cabinets d'audit perdraient leur incitation à fournir un service de qualité étant donné qu'ils seraient sélectionnés au hasard indépendamment de leur performance.

Il est toutefois intéressant de noter que les deux alternatives les plus appréciées par nos intervenants sont l'alternative du comité d'audit externe et d'assurance des états financiers. Il ressort de par les différents entretiens que la dernière alternative d'allocation aléatoire n'a que très peu de chance d'être appliquée étant donné les problèmes trop importants qu'engendrerait cette dernière.



En somme, ce mémoire met en lumière la complexité du sujet abordé. Examiner la viabilité dans l'économie actuelle d'alternatives, uniquement développées théoriquement dans des articles scientifiques et n'ayant jamais été implémentées ailleurs dans le monde, tout en essayant de réformer des systèmes aussi complexes que ceux présents dans le domaine de l'audit, n'est pas une tâche facile. De plus, en raison du niveau élevé d'incertitude que tout nouveau système pourrait entraîner, établir des conclusions est difficile. Cette étude présente des limites. Tout d'abord, il est difficile de vérifier en pratique la validité des critiques formulées par nos intervenants à l'égard des différentes alternatives, car celles-ci sont pour l'instant uniquement développées sur un plan théorique. Ensuite, les intervenants faisant partie de mon échantillon dans le cadre de cette étude qualitative proviennent principalement d'un seul Big Four. Par conséquent, il est envisageable que des réviseurs d'autres Big Four expriment des opinions divergentes qui pourraient influencer les conclusions. Ainsi, il serait pertinent d'obtenir l'avis d'autres intervenants afin d'enrichir la discussion. En outre, étant donné que nos intervenants jugent les alternatives du comité d'audit externe et d'assurance des états financiers comme les plus cohérentes, une piste de recherche future suggérée serait de tester davantage l'implémentation d'au moins l'une de ces deux alternatives, tout en tenant compte des problèmes identifiés à la fin de cette étude concernant la faisabilité de ces options. Ainsi, une analyse plus approfondie sur le sujet pourrait être développée. Finalement, étant donné que les différents facteurs susceptibles de limiter les potentiels conflits d'intérêts engendrés par le système actuel de rétribution et de nomination concernent principalement les grands cabinets comptant de gros clients, il serait également intéressant d'analyser dans de futures recherches si les failles mises en évidence dans ce mémoire ont un impact plus marqué sur les petits et moyens cabinets que sur les grands cabinets, principalement les Big Four.



## 7 Annexes

### 7.1 Annexe 1 : Répartition du chiffre d'affaires de Deloitte pour l'exercice clos au 31/05/2023

Figure 1 - Répartition du chiffre d'affaires de Deloitte Belgique pour l'exercice clôturé au 31 mai 2023

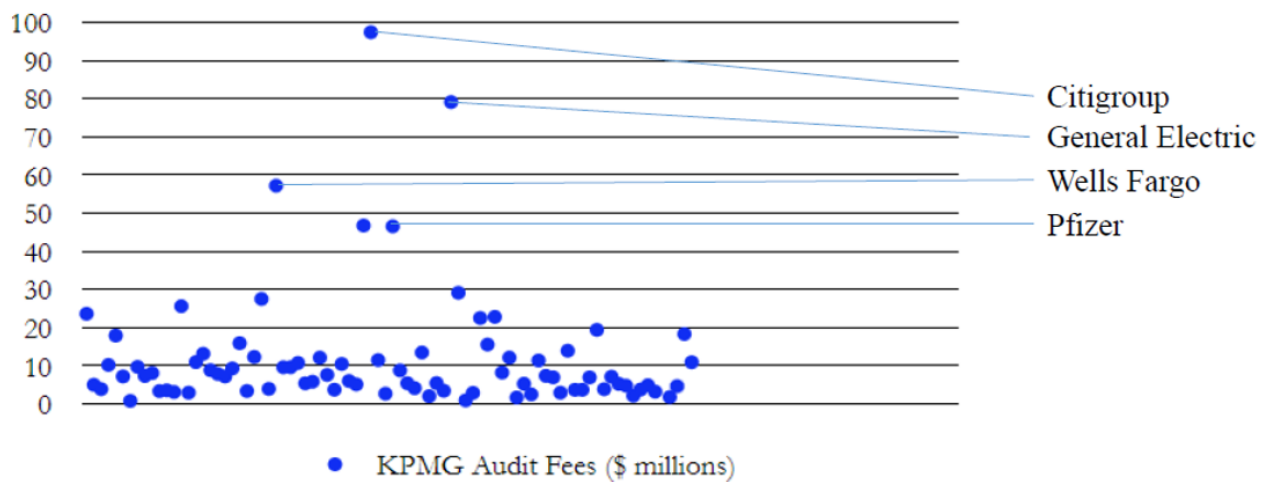
Répartition du chiffre d'affaires de Deloitte Réviseurs d'Entreprises pour l'exercice clôturé au 31 mai 2023:

<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>EUR</b>
Revenus provenant du contrôle légal des comptes statutaires et consolidés de PIE ou filiales de PIE	23.233.519,00
Revenus provenant du contrôle légal des comptes statutaires et consolidé d'autres entités	45.482.200,00
Revenus provenant de services non-audit autorisés fournis à des entités auditées par le cabinet	5.729.191,00
Revenus provenant de services non-audit fournis à d'autres entités	22.524.193,00
<b>Facturation totale</b>	<b>96.969.103,00</b>

Source : Rapport de transparence 2023 de Deloitte

## 7.2 Annexe 2 : Répartition des honoraires d'audit des clients du S&P 500 de KPMG en 2021

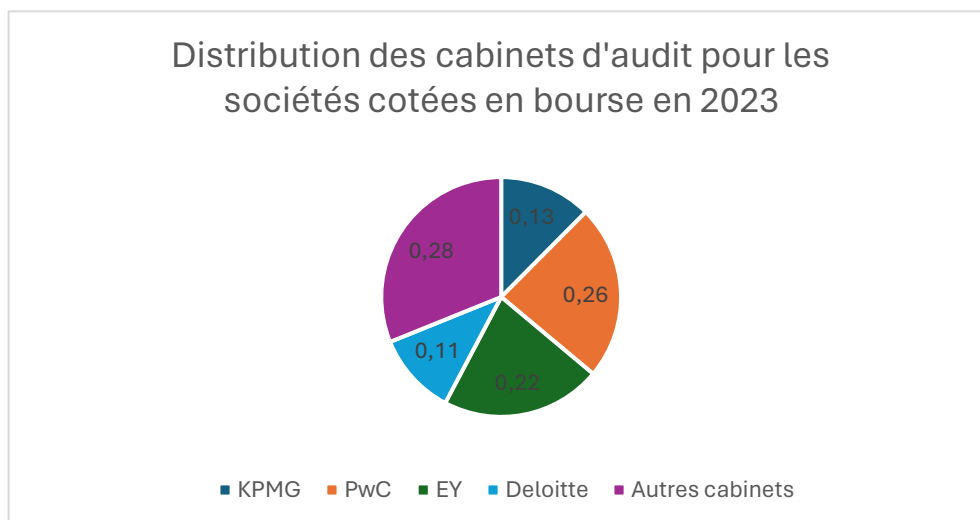
Figure 2 - Répartition des honoraires d'audit des clients du S&P 500 de KPMG aux États-Unis en 2021



Source : FINA9028-1 Contemporary Issues in Financial Analysis

## 7.3 Annexe 3 : Distribution des cabinets d'audit pour les sociétés cotées en bourse en Belgique

Figure 3 - Distribution des cabinets d'audit pour les sociétés cotées en bourse en Belgique en 2023



Source : Rapport de transparence 2023 des Big Four ainsi que la liste des sociétés cotées en bourse de la FSMA

Veillez trouver le détail des données de la figure 3 :

### Distribution des cabinets d'audit pour les sociétés cotées en Belgique en 2023

Cabinet	Nombre	%
KPMG	19	0,13
PWC	38	0,26
EY	33	0,22
Deloitte	16	0,11
Autres	42	0,28

\* Nombre de sociétés cotées en bourse fin 2023 en Belgique

Source : Production personnelle de l'auteur

<u>Société cotée auditée par Deloitte</u>	<u>Société cotée auditée par PwC</u>	<u>Société cotée auditée par KPMG</u>	<u>Société cotée auditée par EY</u>
ASCENCIO	Ageas	AGFA-GEVAERT	Abo-Group Environment NV
BIOCARTIS	Anheuser-Busch Inbev	BELGIAN LION	Ackermans & van Haeren NV
BIOTALYS	Azelis Group	BUMPER BE	Aedifica SA
COFINIMMO	B-Arena	CRESCENT	Atenor SA
DEXIA	Barco	D'IETEREN GROUP (anciennement D'IETEREN)	Banimmo NV
EUROCLEAR BANK	Bass Master Issuer	EURONAV	Befimmo NV
EXMAR	Belysse Group	GHELAMCO INVEST	Bekaert NV
FAGRON	Cenergy Holding SA	HYLORIS PHARMACEUTICALS	BPost NV
GALAPAGOS	Deceuninck	IMMOBEL	Campine NV
GREENYARD	Ekopak	KBC ANDORA	Care Property Invest NV
IMMO MOURY	Eni Finance International	KINEPOLIS GROUP	Celyad Oncology SA
INCLUSIO	Esmee Master Issuer	LONZA FINANCE INTERNATIONAL	Compagnie d'Entreprises CFE SA
PROXIMUS	Financière Flery Cointreau	ORANGE BELGIUM	DEME Group NV
TEXAF	Groupe Bruxelles Lambert	QRF	Econom Group SE
VANDEMOORTELE	Immo - Beaulieu	TELENET GROUP HOLDING	Elia Group NV
VGP	Immo - Zenobe Gramme	TER BEKE	Etablissements Franz Colruyt NV
	Immo Basilix	TESSENDERLO GROUP	EVS Broadcast Equipment SA
	Immo Mechelen City Center	WERELDHAVE BELGIUM	Fluxys Belgium NV
	Immo-Antares	X-FAB SILICON FOUNDRIES	Home Invest Belgium NV
	Immobilier Distri-Land		Ion Beam Applications SA
	Jensen Group		Keyware Technologies NV
	KBC Group		Miko NV
	Loan Invest NV		Montea NV
	Lotus Bakeries		Nextensa NV
	Melixis		Nyxoah SA
	Orntex Group		Sipef NV
	Oxurion		Sofina NV
	Quest for Growth		Solvac SA
	Rectical		Solvay SA
	Retail Estates		TINC Comm. VA
	Flosier		Umicore NV
	Sequana Medical NV		Van de Velde NV
	Spadel		Vastned Belgium NV
	Titan Cement International		
	Vielhalco		
	Warehouses Estates Belgium		
	Xior Student Housing		

## 7.4 Annexe 4 : Tableau récapitulatif des trois modèles alternatifs

Tableau 11 – Comparaison des trois modèles alternatifs de rétribution et de nomination en audit

	<b>Comité d’audit externe</b>	<b>Assurance des états financiers</b>	<b>Allocation aléatoire</b>
Présentation	Comité, composé d’experts en audit et d’employés de cabinets d’audit, responsable d’auditer toutes les EIP ou à tout le moins les plus importantes d’entre elles.	Chaque EIP souscrit une assurance « états financiers » auprès d’un assureur qui se chargera lui-même de mandater et de rétribuer les auditeurs externes.	Sélection aléatoire d’auditeurs d’EIP parmi un échantillon choisi par l’entité auditée, avec une rétribution et un mandat préalablement définis.
Description	<p><u>Séparation des tâches entre le comité et les cabinets d’audit</u> Le comité est chargé d’auditer les EIP, l’audit des non-EIP est à charge des cabinets d’audit, en plus de leurs divers services non-audit.</p> <p><u>Cas Particulier d’une société mère et ses filiales</u> → <b>Cas d’une société mère EIP avec des composants non-EIP</b> = le comité se charge d’auditer la société mère, les composants seront audités par les cabinets d’audit. <b>Cas d’une société mère non-EIP avec des composants EIP</b> → le comité s’occupe de l’audit des composants et le cabinet de l’audit de la société mère.</p> <p><u>Équipe multidisciplinaire</u> 75% composée d’experts en audit présents indéfiniment, 25% composée d’employés de cabinets d’audit présents entre 3 et 5 ans.</p> <p><u>Gouvernance interne</u> Un comité d’administration composé de représentants</p>	<p><u>Étape 1</u> : Proposition d’assurance reprenant diverses options de couverture et de prime de risque associés, déterminés via l’analyse d’un expert d’éléments propre à l’entité assurée.</p> <p><u>Étape 2</u> : Décision de l’assemblée générale sur la couverture et prime de risque retenues.</p> <p><u>Étape 3</u> : Début du processus d’audit, l’auditeur est mandaté et rétribué par l’assureur.</p> <p><u>Étape 4</u> : Opinion d’audit exprimée, aucune modification de l’assurance si l’opinion est sans réserve, renégociation du contrat d’assurance avec une couverture plus faible ou prime plus élevée en cas d’opinion avec réserve.</p> <p><u>Étape 5</u> : Procédure de réclamations liées aux comptes annuels gérée par une organisation fiduciaire, indemnités dues par l’assureur d’un montant maximum à la couverture en cas de manquements dans les</p>	<p><u>Rôle du régulateur</u> La loterie est effectuée et supervisée par un régulateur externe, qui peut être un organisme déjà existant tel que la FSMA ou une nouvelle entité. Le nombre de candidats minimum requis pour l’échantillon doit être déterminé par le régulateur.</p> <p><u>Base de données d’auditeurs</u> Les cabinets d’audit peuvent indiquer au régulateur la taille, l’industrie ou encore l’emplacement des entreprises qu’ils sont capables d’auditer. Les EIP pourront utiliser cette base de données pour sélectionner un groupe d’auditeurs.</p> <p><u>Second tirage</u> Un second tirage peut être effectué notamment dans le cas où le cabinet tiré au sort est déjà surchargé ou décline l’engagement.</p>

	<p>de diverses parties prenantes, son rôle principal est de veiller au respect de l'intérêt public au sein du comité. Un comité exécutif chargé de superviser les activités quotidiennes du comité.</p> <p><u>Rôle du régulateur</u> Intégré aux missions d'audit, les organismes compétents tels que la FSMA vont examiner le travail effectué par le comité à la fin des grandes étapes du processus d'audit.</p>	comptes annuels.	
<p>Système de rétribution</p>	<p>Les honoraires du comité sont déterminés sur base d'heures d'audit budgétisées multipliées par un tarif fixe par heure, approuvées par les régulateurs. Les honoraires ne sont pas soumis aux négociations entre l'auditeur et l'EIP, mais reste à charge de celle-ci. Si les heures budgétisées sont insuffisantes, les frais supplémentaires d'audit seraient reportés à l'année suivante.</p>	<p>L'assureur est chargé de rétribuer l'auditeur externe d'EIP, cette rémunération est établie en fonction de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise auditée ou la complexité de l'audit effectué.</p>	<p>Les honoraires d'audit sont déterminés avant le début de la mission par le régulateur et sont calculés en fonction des honoraires pratiqués dans la même région et sur les mêmes marchés. Ces honoraires restent à charge des EIP et sont distribués aux auditeurs par l'intermédiaire d'un fonds. D'éventuels différends concernant les honoraires seront résolus par arbitrage principalement.</p>

Système de nomination	Le comité d'audit externe est obligatoirement mandaté chaque année par l'EIP pour l'audit de ses comptes.	L'assureur est chargé de mandater l'auditeur d'EIP, diverses questions doivent encore être déterminées telles que les possibilités de révocation de mandat ou le nombre de mandats successifs possibles.	L'auditeur est mandaté aléatoirement parmi un certain échantillon choisi par l'EIP. Le mandat pour la mission d'audit est un terme de cinq ou six années sans possibilité de prolongation. Les EIP peuvent exiger le remplacement de l'auditeur par le biais d'une autre loterie, cela doit toutefois être approuvé par le régulateur et être basé sur un juste motif.
Difficultés potentielles du modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentielle difficulté d'attrait d'experts d'audit.</li> <li>- Nécessité d'une mise en œuvre à minima européenne pour l'audit d'EIP multinationales.</li> <li>- Divers questionnements quant au nouveau rôle des régulateurs.</li> <li>- Plusieurs risques liés au monopole des audits d'EIP.</li> <li>- Changement radical avec une éventuelle résistance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentation pour les assureurs d'offrir des audits indulgents pour attirer plus d'assurés.</li> <li>- Possible incitation à dissimuler les irrégularités comptables, principalement celles issues d'exercices précédents.</li> <li>- Accords contractuels à régler tels qu'une couverture et une prime de risque minimale.</li> <li>- Changement radical avec une éventuelle résistance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourrait nuire à la qualité d'audit en assignant des auditeurs sans expertise ou expérience nécessaire pour réaliser la mission.</li> <li>- Divers questionnements relatifs au système de rotation adéquat.</li> <li>- Changement avec une éventuelle résistance.</li> </ul>
Avantages potentiels du modèle	<p><u>Réponse aux potentielles failles du système actuel de rétribution</u> Rupture du potentiel lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée</p> <p><u>Réponse aux potentielles failles du système actuel de nomination</u> Élimination de la menace de shopping d'auditeur</p> <p><u>Réponse aux problèmes de confiance des investisseurs envers/concernant la fiabilité des comptes annuels causés par des honoraires d'audits élevés ou un shopping d'auditeur</u></p>		

Source : Production personnelle de l'auteur



## 7.5 Annexe 5 : Questionnaire pour la recherche empirique

Tableau 12 – Questionnaire pour la recherche empirique qualitative

Parties prenantes : Managers, associés et partners de cabinets d'audit ; Réviseurs d'entreprises ; Organismes compétents tels que l'IRE, la FSMA ou la CSSF		
Hypothèse 1 : le système actuel de rétribution des auditeurs impacte négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs	Hypothèse 2 : le système actuel de nomination des auditeurs impacte négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs	Hypothèse 3/4/5 : L'instauration d'un comité d'audit externe ; d'une assurance des états financiers ; d'une allocation aléatoire améliore la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison au système actuel
<p>- Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?</p> <p>- Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle l'auditeur deviendrait trop étroitement lié avec le client en cas d'honoraires d'audit conséquents ?</p> <p>- Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?</p> <p>- Pensez-vous que des honoraires d'audit conséquent puissent créer un lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée ?</p> <p>→ Si oui, est ce que ce lien économique menace l'indépendance d'un auditeur et sa qualité d'audit ?</p> <p>- Pensez-vous que la qualité</p>	<p>- Connaissez-vous la notion de shopping d'auditeur ou shopping d'opinion ?</p> <p>→ Si non, la notion de shopping d'auditeur ou d'opinion se réfère à la pratique par laquelle une entité cherche à prolonger ou remplacer de manière stratégique son auditeur, dans le but notamment de favoriser des opinions d'audit plus favorables, dissimulant ainsi des inexactitudes comptables ou évitant des désaccords sur des principes comptables</p> <p>- Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?</p> <p>→ Si oui, quelles sont pour vous les implications de ce phénomène au niveau de la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs</p> <p>- Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique</p>	<p>- Que pensez-vous de l'alternative considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?</p> <p>- Pensez-vous que l'alternative puisse supprimer les éventuelles failles du système actuel de rétribution, notamment l'éventuel conflit d'intérêt lié aux honoraires ?</p> <p>- Pensez-vous que l'alternative puisse supprimer les éventuelles failles du système de nomination, notamment la pratique de shopping d'auditeur ?</p> <p>- Quels avantages principaux associés vous à l'alternative ?</p> <p>- Quels problèmes principaux associés vous à l'alternative ?</p> <p>- Pensez-vous que l'alternative pourrait être mise en œuvre ?</p> <p>- Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et</p>

<p>d'audit et l'indépendance des auditeurs diminue avec l'augmentation des honoraires ?</p> <p>- Pensez-vous que certains investisseurs puissent considérer que le système actuel de rétribution soit un risque pouvant contribuer à un manque d'indépendance des auditeurs ?</p> <p>→ <b>Si non</b>, que pensez-vous du fait que selon plusieurs études scientifiques, lorsqu'une entreprise accorde des honoraires élevés aux auditeurs, certains investisseurs accordent moins de confiance aux comptes annuels publiés ?</p> <p>- Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives au système actuel de rétribution des auditeurs, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?</p> <p>- Avez-vous connaissance d'alternatives au système actuel de rétribution des auditeurs, qui puisse éventuellement garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?</p> <p>- <b>Pour conclure ce sujet, pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse impacter négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs ?</b></p>	<p>pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?</p> <p>→ <b>Si oui</b>, quelles sont pour vous les implications de ce phénomène au niveau de la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs</p> <p>- Quelles sont pour vous les principales raisons pouvant pousser une entité à rompre la relation avec son auditeur, ou ne pas prolonger son mandat ?</p> <p>→ <b>Si on ne parle pas du désaccord concernant un principe comptable</b>, pensez-vous qu'un désaccord concernant un principe comptable puisse pousser un client à rompre la relation avec son auditeur ou ne pas prolonger son mandat ?</p> <p>→ <b>Si une des raisons évoquées de révocation ou non prolongation de mandat est un désaccord concernant un principe comptable</b>, quelles sont pour vous les implications de ce phénomène au niveau de la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs ?</p> <p>- Pensez-vous que les auditeurs ont plus de chance d'être révoqués, ou ne pas être prolongé par le client après des rectifications comptables sévères ?</p> <p>→ <b>Si oui</b>, quelles sont pour vous les implications de ce phénomène au niveau de la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs</p>	<p>cohérente ?</p> <p>- Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la moins réaliste et cohérente ?</p> <p>- <b>Pour conclure ce sujet, Pensez-vous que l'alternative puisse améliorer la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs, par comparaison au système actuel ?</b></p>
--	--	---

	<p>- Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives au système actuel de nomination des auditeurs, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?</p> <p>- Avez-vous connaissance d'alternatives au système actuel de nomination des auditeurs, qui puisse éventuellement garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?</p> <p><b>- Pour conclure ce sujet, pensez-vous que le système actuel de nomination des auditeurs puisse impacter négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs ?</b></p>	
--	--	--

Source : Production personnelle de l'auteur

## 7.6 Annexe 6 : Transcription interview n°1

### **Interview n°1 : Anonyme A – Manager dans un Big Four (18/03/2024)**

**Penses-tu que le système actuel de rétribution puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'audité ?**

Non, je ne pense pas. Les auditeurs risquent des amendes et ils peuvent même avoir leurs agrémentations retirées. En fait, il y a beaucoup de contrôles et de choses qui font en sorte que tu ne peux pas faire plaisir au client. Tu sens toujours que tu as une épée de Damoclès au-dessus de la tête.

**Penses-tu que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?**

Mais en fait, s'il veut garder cette relation, comment est-ce qu'il va la garder ? Lui fournir un bon service, c'est-à-dire une bonne équipe, respecter les deadlines, être pro, demander ce qu'il faut, pas embêter le comptable, venir à temps et sur place. C'est comme ça qu'il pourra pérenniser la relation. Mais il ne va pas la pérenniser en évitant d'auditer certaines choses ou en fournissant un rapport sans audit, non.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique.**

Non je ne pense pas. Parce que tu vois, nous, On audit qui ? Ceux qui font la gestion journalière, le comptable, le CEO, etc. Mais celui qui nous nomme, ce n'est pas le comptable, c'est l'actionnaire. L'actionnaire, lui, a investi son argent dans l'entreprise et il veut s'assurer que son investissement se porte bien, que tout se passe bien, que les comptes ou que ce qui va toucher comme dividende est correct. Ce n'est pas moins, ce n'est pas plus et qu'il n'y a pas d'erreur dans les comptes. C'est lui qui nous mandate. C'est lui qui nous mandate pour contrôler les gens qu'il a engagé. Je n'ai pas toute la vue de ce qui est dans la littérature, mais si c'était le comptable qui nous mandate, oui, il y a un problème. Il nous mandate pour qu'on le contrôle, mais ce n'est pas lui qui nous mandate, c'est son patron.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

Non parce qu'en général, un client ne choisit pas l'associé signataire en charge du dossier. Dans notre cabinet, par exemple, il y a combien d'associés signataires ? Aujourd'hui, il y a plus de 50 personnes. Le client choisit notre cabinet, mais il ne choisit pas l'associé signataire, il ne sait pas sur qui il va tomber.

**Penses-tu qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

En fait, moi, je ne vois pas d'alternative.

**Que penses-tu de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Oui, franchement, c'est une très bonne idée. Moi, j'ai parlé un peu dans un monde théorique, je veux dire. Peut-être dans la pratique, il y a des actes qui ne sont pas éthiques et corrects, surtout dans les plus petits cabinets. Mais effectivement, comme ça, ça va rompre toute relation entre l'auditeur et l'auditée. Le client ne va même pas connaître l'auditeur, ils seront là comme des inspecteurs d'impôt. Ils viennent, tu n'as pas

de relations avec eux, tu as peur quand ils viennent, tu ne sais pas ce qui va ressortir, il n'y a pas moyen de négocier, il n'y a rien du tout. Je pense que c'est une bonne alternative.

**Que penses-tu de l'alternative d'un comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Tout d'abord, les EIP ont des échéances strictes, il faudrait par conséquent énormément de personnels dans ce comité. Ça va être compliqué, je pense.

**Que penses-tu de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Avec cette alternative, tu as résolu le premier problème, le lien direct entre l'auditeur et son client. Mais le problème du système de rétribution est toujours là. Je n'aime pas trop cette idée. »

**Des trois alternatives présentées, laquelle te semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

La première, moi, j'aime bien. Le système d'assurance. Ici, le client va payer à l'assurance des mensualités, l'assurance va négocier avec l'auditeur, et ils n'ont pas d'intérêt que tu donnes une bonne ou une mauvaise opinion d'audit. Je pense que la première, elle est très cohérente.

## 7.7 Annexe 7 : Transcription interview n°2

### **Interview n°2 : Anonyme B – Réviseur d'entreprises et Senior Manager dans un Big Four (20/03/2024)**

**Penses-tu que le système actuel de rétribution puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'audité ?**

Je n'ai pas lu la littérature en détail par rapport à ça, mais effectivement, dans certains cas, ça peut représenter un problème. Je pense que l'IRE, justement, suit ça en vérifiant qu'un client ne représente pas plus d'un certain pourcentage du portefeuille ou du signataire, parce que justement, là, ça devient un vrai problème. Justement, s'il dépasse un certain pourcentage, il doit mettre des revues de qualité à plusieurs compteurs. Donc, ça peut créer, oui. Parce que, pour l'exemple que je viens d'évoquer, dans le cas où le client représente un montant significatif par rapport au revenu de l'auditeur, il pourrait effectivement créer une sorte de pression qui pourrait mettre son indépendance à risque. Oui, ça pourrait.

**Penses-tu que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?**

Ça pourrait être le cas, oui. Même si je pense que ça va l'être de moins en moins parce que justement, la profession veut que les réviseurs n'exercent plus seuls en personne physique ou en société. L'institut veut que les réviseurs se regroupent pour avoir plus de poids, pour mettre en place des procédures de gestion de la qualité avec des revues confraternelles qui sont faites au sein des cabinets pour justement pallier ce risque-là. Ça pourrait être le cas si, pour la même raison. Donc, un réviseur indépendant pourrait voir son indépendance remise en cause parce que son client représente la moitié de son chiffre d'affaires annuel, par exemple. Ça pourrait aussi être le cas dans un petit cabinet qui a décroché un gros client qui représente la moitié de son chiffre d'affaires et qui sert à payer les trois quarts de son personnel. Ça pourrait être le cas, en effet. Mais c'est pour ça que des mesures de sauvegarde, comme on dit, sont mises en place ou imposées de plus en plus aux réviseurs et au cabinet de révision pour parler à ça. Je pense que c'est une bonne option d'encourager les réviseurs à s'associer pour avoir plus de poids, pour qu'on puisse répartir la charge de travail et pour qu'à un moment donné, un confrère dise: Attention, là, ça va trop loin ou il faut faire attention parce que tu n'as plus la vision claire. Par rapport à ça, parce qu'il y a aussi cet aspect-là. Parfois, c'est inconscient. Donc, parfois, le réviseur, c'est un être humain, il peut aussi, parce qu'il a des intérêts ou ses intérêts sont mis en jeu, de manière inconsciente, avoir tendance à ne pas voir certaines choses qui pourraient justement être de nature à créer un conflit d'intérêt.

**Si j'ai bien compris, tu penses que ce risque de manque d'indépendance lié au système de rétribution à un impact pour les petits cabinets, disposant de quelques gros clients qui peuvent représenter une part importante de leurs chiffre d'affaires. Penses-tu que ce risque a aussi un impact dans les grands cabinets, les Big Four notamment ?**

Sur papier, ça pourrait être le cas, mais honnêtement, j'ai un doute parce qu'au niveau des Big Four, même si c'est un seul nom, c'est quand même plusieurs cabinets répartis dans plusieurs pays, gérés par des associés différents où chacun a son indépendance relative. Et au niveau des Big Four, l'avantage, c'est que la variété de clients et le volume est tel que même si tu as un client qui représente en termes d'honoraires, qui est peut-être le plus gros client du bureau, il ne va jamais dépasser un certain pourcentage. Vous voyez, ça va faire mal peut-être s'il perd ce client-là, mais ils pourront le remplacer en faisant des propositions ou en étant un peu plus agressifs, je veux dire, en termes de prix sur le marché ou en acceptant des dossiers qu'ils n'auraient pas acceptés parce qu'ils n'avaient pas le volume de travail, dans tous cas les ressources

nécessaires. Ils savent que ça va se dégager. Dans les petits cabinets, ça, c'est aussi un peu pareil. Tu es sans cesse en recherche de mandats parce que les mandats durent trois ans. À un moment donné, tu n'as aucune garantie sur le fait que même si ça se passe bien avec ton client, tu vas te prolonger. Pour répondre à ta question initiale, je ne pense pas. Je pense ça parce que l'organisation, le poids financier de Big Four fait qu'ils sont beaucoup moins sensibles à l'impact de la perte d'un client, même si c'est leur plus gros client.

**Donc tu penses que cet effet peut exister pour les petits cabinets, mais pour les Big Four, l'effet est réduit, je veux dire, notamment par le fait qu'ils aient beaucoup de clients ?**

Pour moi, les petites structures sont, sur le papier, beaucoup plus à risque parce qu'elles ont un portefeuille de clients, souvent, qui est plus limité. Et parmi ces clients-là, par chance, ils ont un gros client, pour eux... Encore une fois, c'est une question d'importance relative. Que tu sois grand ou petit cabinet, le risque de devoir perdre 50% de ton chiffre d'affaires n'est pas du tout équivalent au risque de devoir perdre 5% de ton chiffre d'affaires. Alors que par exemple, pour un Big Four, 5% pourrait représenter 5 millions d'euros, alors que 50% pour un petit cabinet ne serait représenté que par un million. On parle d'un montant de 5 dans un cas et un dans l'autre. Et au final, ton million représente 50% de ton chiffre d'affaires annuel. Et de l'autre côté, tu n'as que 5% de ton chiffre d'affaires annuel. Forcément, c'est une question... Il faut remettre en perspective les choses. C'est pour ça que pour moi, les petits cabinets sont plus à risque.

**Pour conclure ce sujet, est-ce que tu penses qu'au final, le système actuel de rétribution impacte négativement l'indépendance d'un auditeur ?**

De mon point de vue, non, je ne pense pas. Encore une fois, tout dépend du contexte. Ça va faire quinze ans que je fais de l'audit. Je n'ai pas vraiment eu à constater ce genre de choses.

**Connais-tu la notion de shopping d'auditeur ou shopping d'opinion ?**

Ce serait plutôt dans le cas où les clients, en tout cas la société qui va nommer son commissaire, fera un peu le tour du marché ou un peu voir les cabinets avec lesquels elle pourrait sous-entendu mieux s'entendre, où les cabinets qui seraient potentiellement les plus complaisants, sur base d'expériences ou de discussions. En fonction de ça, il aurait tendance à plutôt s'orienter vers un certain auditeur.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique.**

Oui, ça, je pense que oui. c'est vrai qu'il y a aussi des cas où des clients changent d'auditeur parce que ça s'est mal passé. Ils trouvent qu'ils prennent trop de temps pour faire l'audit, on demande trop de choses. De nouveau, par discussion, ils se rendent compte que tel ou tel cabinet d'audit est un peu plus complaisant. Je vais dire comme ça. Ils s'orientent vers ce cabinet-là.

**Tu penses donc que la pratique de shopping d'auditeur, elle n'est pas uniquement théorique, mais en pratique, elle a un impact.**

Je pense que oui. Même si on ne le retrouvera pas sur un PV, ça ne va pas être une motivation de décision, mais c'est quelque chose qui est discuté, qui est discuté off-record et dont les parties prenantes tiennent compte. Et ça dépend un peu qui a le plus gros poids en général. Si c'est surtout le management opérationnel qui décide ou si la direction ou les actionnaires sont aussi impliqués dans la gestion effective de la société. Donc, de manière informelle, oui, ça joue, c'est sûr.

**Maintenant, est-ce que tu penses que la notion de shopping d'auditeur est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

À ce niveau-là, honnêtement, je ne pense pas parce que ces sociétés-là, de par leur nature, des entités d'intérêt public, représentent un tel risque commercial et d'un point de vue image que peu importe le Big Four que tu vas nommer, ce sont des dossiers fort exposés, là, en règle générale, tout le monde va faire un travail minutieux. Les risques sont plus importants et là, tout le monde fait beaucoup plus attention dans tous les cabinets, ça. Il y a plus de procédures de qualité. Par exemple, dans notre cabinet, c'est le même genre de procédure que dans les autres Big Four. Quand tu audites un EIP, tu as systématiquement un quality review partner. Parce que c'est aussi une demande des normes. Dans les dossiers qui ne sont pas des EIP, tu as le signataire, celui qui a en charge le dossier qui signe et c'est tout. Rien que de ce fait-là, il y a toute une série de procédures additionnelles qui sont mises en place au niveau des firmes, au niveau des normes, qui font que c'est beaucoup plus cadenassé. Donc, à ce niveau-là, je ne pense pas, non.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

Ça pourrait, mais je pense que le risque est quand même assez faible parce que pour faire ça, ça sous-entend que la société connaisse tous les signataires. En règle générale, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. En règle générale, ce sont les auditeurs, les associés, qui se répartissent les clients et qui disent: ok, c'est toi qui va avoir telle ou telle société. Sauf si vraiment, il y a une attache spécifique. Si un associé a été chercher un client parce que c'est un client qui suit, c'est un de ses prospects depuis plusieurs années, alors OK, c'est lui qui va aller plus loin dans l'étape. Pour que le client dise: Non, moi, je ne veux pas celui-là. Même si c'est lui qui a fait toute la procédure de proposition, je préfère un tel parce que j'ai entendu dire qu'il était plus cool. Ça a quand même moins de risque d'arriver. Et même si ça arrivait, de par les procédures qui sont en place, la personne qui signe n'est pas la seule à revoir.

**Pour conclure ce sujet, penses-tu qu'au final le système actuel de nomination des auditeurs puisse impacter négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs ?**

D'une manière globale, non, je ne crois pas. Il y aura toujours des cas particuliers, il y a toujours un risque, mais globalement non. Parce qu'ils ont mis en place, via le régulateur, des éléments qui permettent justement de mitiger ça. Et ça va être de plus en plus le cas dans les années qui viennent.

**Penses-tu qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Important, non, mais c'est toujours intéressant d'améliorer les choses. Donc, si, effectivement, un système plus efficace, plus sûr, plus simple, peut être mis en place, pourquoi pas. Moi, là, comme ça, je ne vois pas.

**Que penses-tu de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Ça peut être une bonne option, mais comme je dis, en pratique, comment est-ce qu'on met ça en place ? Parce qu'une fois que toutes ces entités-là ont créé le système d'assurance où ont mandaté un assureur pour récolter les primes, parce que c'est comme ça que ça va se passer. Ensuite, comment est-ce qu'on répartit ces primes ? Sur base de quels critères ? Parce qu'un des critères repris dans les lois, c'est de dire que l'auditeur doit obtenir suffisamment d'honoraires que pour respecter les normes. Comment est-ce que cet assureur va calculer ses besoins ? Sur le principe, oui, ça peut être pas mal, mais, je suis curieux de voir comment la rétribution, du coup, va se mettre en place, sur base de quels critères.



**Que penses-tu de l'alternative d'un comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Ce système-là, il est indirectement déjà en place aux États-Unis. En gros, aux États-Unis, c'est le PCAOB qui revoit les dossiers des auditeurs. Ici, c'est la FSMA qui revoit le dossier des auditeurs pour vérifier s'il n'y a pas eu de complaisance, si le travail a été fait correctement. De facto, ce système-là, il est déjà plus ou moins mis en place. Ça consisterait juste à rebalancer toute la charge de travail au niveau du régulateur, finalement. Je ne sais pas s'ils ont vocation à faire ça, parce que ça représente une grosse charge de travail. C'est plus facile pour un régulateur de venir revoir un dossier consolidé de procédure d'audit mise en œuvre que d'aller faire tout l'audit. Ce n'est pas du tout pareil. De nouveau, comment est-ce qu'ils vont rétribuer ça ? Parce que ça va être au travers de taxes ou de cotisations que les sociétés vont devoir payer. Mais je suis curieux de savoir comment ils détermineraient ça. Parce que FSMA, PCAOB, ce ne sont pas des sociétés à but lucratives. Je ne sais pas, c'est une option qui est déjà en place en fait.

**Que penses-tu de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Oui, ce n'est pas mal. Ok, allocation aléatoire, ça pourrait fonctionner. Mais de nouveau, il faudrait que tous les cabinets se mettent d'accord sur les honoraires, sur un nombre d'heures à prester, parce que ça aussi, de nouveau, en fonction des spécificités de chaque cabinet, un cabinet ne va pas mettre autant d'heures qu'un autre, un va en mettre plus, un va en mettre moins. Mais oui, après, si la législation est adaptée, on lui dit: Entrez-nous des devis, nous, on prend la moyenne de ces devis et on alloue de manière aléatoire les dossiers, ça pourrait fonctionner. Mais encore une fois, la rotation, c'est déjà en place depuis quelques années, justement pour éviter cette durée dans les mandats qui amène un certain laisser-aller au niveau de l'esprit critique. Parce qu'ici, même s'ils allouent aléatoirement, si au final, pour les EIP, si tu n'as que trois ou quatre choix, parce qu'il y a les quatre Big Four en général qui s'alignent pour les EIP. À un moment donné, il y a quand même les mêmes qui vont revenir. Je ne sais pas si au final, ça va résoudre le problème. Ça va résoudre le problème pendant quelques années. On sait qu'à un moment donné, il va y avoir une rotation et c'est quand même les mêmes qui vont revenir. Pour moi, il y a déjà des mesures qui indirectement couvrent ces éléments-là. Le système n'est pas parfait, mais comme je le dis, si c'est pour le changer. Autant essayer de trouver un truc qui simplifie les choses. J'ai l'impression que finalement, ça ne va pas nécessairement améliorer les choses, en tout cas à moyen et long terme.

**Des trois alternatives présentées, laquelle te semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

Pour moi, le plus simple, ce serait l'allocation aléatoire, pour peu que ce soit fait avec un minimum d'anticipation. Mais oui, ce serait le système le plus simple à mettre en place.

## 7.8 Annexe 8 : Transcription interview n°3

### **Interview n°3 : Anonyme C – Organisme compétent au Luxembourg (22/03/2024)**

#### **Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

C'est un peu plus compliqué parce que ce n'est pas uniquement lié aux honoraires. Je m'explique. Aujourd'hui, un cabinet d'audit, quand on parle des entités d'intérêt public, il voudra peut-être avoir l'un ou l'autre client dans son portefeuille, parce que c'est un peu une vitrine pour lui, parce que ça fait un rapport du business induit, dans le sens à dire: Si j'ai ce client comme référence, ça peut m'en apporter d'autres. Par exemple, quand le cabinet participe dans un appel d'offres, il pourra dire qu'il jouit d'une expérience dans cette industrie. La preuve: il a ce client dans son portefeuille. Donc, de dire que ça peut créer un conflit d'intérêt, oui. Maintenant, je dirais qu'il y a des facteurs qui viennent mitiger un peu tout cela. Il y a déjà le premier qui est certainement celui qui est surveillé de plus près aujourd'hui, notamment par les Big Four, c'est ce qu'on appelle le risque de réputation. Aujourd'hui, si vous avez un client, quand bien même c'est un client d'une certaine envergure qui a un renom ou un branding connu, si ce client est mal organisé, s'il y a trop de risques de réputation, je vous dirais que les cabinets aujourd'hui auront plutôt tendance à se débarrasser de ce client que de dire: Je le garde. Aujourd'hui, les Big Four surveillent et contrôlent leurs réseaux sociaux, parce que c'est là que tout se passe. C'est très important. L'image et le risque de réputation sont tellement importants aujourd'hui. Le grand mitigating factor, c'est ce risque de réputation, ils sont contrôlés sur ces mandats par nos soins. Ils ne vont pas prendre le risque, mais ce n'est même pas notre contrôle qui redoute le plus. C'est un scandale dans la presse.

#### **Pour vous, le fait que ce soit le client qui rétribue chaque année l'auditeur pour ses missions d'audit, pour vous, ce système-là, il ne crée pas de conflits d'intérêt ?**

Non. Si vous voulez, ce n'est pas tellement qui paye qui va poser le problème. Le questionnement, ce n'est pas par rapport à la rémunération. Le questionnement, c'est plutôt: est-ce que le cabinet veut conserver ce client en portefeuille, coûte que coûte ou jusqu'où le cabinet est prêt pour conserver ce client parce qu'il est stratégique ou important à ses yeux par rapport à des objectifs commerciaux. Ce n'est pas les honoraires qui créent le conflit d'intérêt. Donc, si vous voulez, le problème d'indépendance, vous ne perdez pas en indépendance parce que c'est le client qui vous rémunère. Vous pouvez perdre en indépendance parce que vous voulez conserver le client en portefeuille et jusqu'où êtes-vous prêts à le conserver et quels sont les biais que ça peut introduire.

#### **Connaissez-vous la notion de shopping d'auditeur ou shopping d'opinion ?**

L'opinion shopping, j'appellerais ça plutôt comme ça, c'est : On va chercher l'auditeur le moins diligent, le moins regardant pour faire le travail, comme ça, il ferme les yeux sur ce qui ne va pas.

#### **Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

Ça, c'est un sujet qu'il ne faut pas négliger. En Europe, le marché de l'audit des entités d'intérêt public est très concentré entre les mains des Big Four. Donc, de dire, on peut avoir de l'auditeur shopping ou opinion shopping. Je ne pense pas que les Big Four se livre à ce jeu-là. Et ce risque d'opinion shopping, je dirais, est limité par rapport à la concentration du marché de l'audit, en particulier des entités d'intérêt public. Et je pense que la Belgique ne déroge pas à la règle. Donc, de dire qu'un Big Four va être moins regardant que l'autre, en tout cas sur mon expérience luxembourgeoise, je vous dirais non.

**Quelles sont pour vous les principales raisons pouvant pousser une entité à rompre la relation avec son auditeur, ou ne pas prolonger son mandat ?**

Si vous voulez, qu'est-ce qui motive un client à changer de réviseur ? Ce n'est pas forcément parce que le réviseur n'est pas d'accord avec lui. Souvent, c'est parce qu'il essaye de négocier les honoraires à la baisse. À un moment donné, l'auditeur, sa limite, est atteinte. Il dit: Non, pour moi, je ne travaille pas. Ou alors, qu'est-ce qui arrive aujourd'hui ? Et ça, c'est beaucoup plus vrai aujourd'hui, c'est que, comme je l'ai dit, je me répète un peu, le cabinet va considérer que le client est trop risqué, il ne va pas vouloir continuer la relation avec lui. Sur le marché des entités d'intérêt public, l'audit shopping ou opinion shopping, Ça a peut-être existé il y a quelques années. Je pense qu'aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les cabinets ne peuvent pas se permettre et ne veulent plus se permettre et ne prennent plus ces risques.

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Moi, je n'ai pas d'objection à explorer un système alternatif.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Le système que vous me décrivez, je vais plutôt me poser des questions. Parce qu'une société d'assurance, quelles sont ses compétences pour évaluer les compétences et la qualité d'un auditeur ? Et le gros bémol que je vois spontanément à ce que vous me dites, c'est que cette entité d'assurance ne connaît pas l'activité de la société auditée. Est-ce que vous avez fait une évaluation Coup/opportunité ? Parce que là, ici, vous vous rendez compte du nombre d'intermédiaires que vous mettez. Des experts, d'une société d'assurance, tous ces gens-là, ils vont être rétribués. À un moment donné, il faut mettre les choses en perspective. C'est-à-dire que vous êtes sur le marché des entités d'intérêt public. L'audit shopping ou la pression commerciale, les cabinets sont de plus en plus réticents à aller sur ce terrain. On voit qu'aujourd'hui, les cabinets ne sont plus du tout dans ce trend-là. Je ne dis pas qu'historiquement, ça ne pouvait pas être le cas. Le problème, c'est que la littérature, souvent, elle n'est pas récente. Mais si vous vous concentrez sur ce qui se passe aujourd'hui, ce n'est plus ça du tout. Le meilleur exemple que je peux vous donner, c'est le co-commissariat en France. Le surcoût d'un tel audit, c'est entre 20 et 25 pour cent. Est-ce qu'aujourd'hui, la France s'en sort mieux que les autres en ayant un co-commissariat ? Des scandales, ils en ont aussi. Est-ce qu'aujourd'hui, ça vaut la peine de mettre en place une structure aussi complexe que de mandater un expert qui faudra rémunérer, cette société d'assurance qui va percevoir un commissionnement ...

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Vous allez avoir un problème avec ce modèle-là, parce que vous n'aurez pas suffisamment de personnes, parce que vous vous rendez compte, ça voudrait dire que ce n'est plus les cabinets d'audit qui font l'audit des EIP. Donc l'idée que vous avancez, je n'irai pas jusque-là. S'ils doivent faire l'audit eux-mêmes, ils ont besoin de tout le staff qui est dans tous les cabinets d'audit parce que sinon, ils ne peuvent pas faire le travail.

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Je vois un problème de compétences et de ressources. Je m'explique, c'est assez simple à répondre parce que là, les limites, elles sont très vite visibles. Si vous voulez, aujourd'hui, pourquoi les mid-tiers ont du mal à servir les grandes entités d'intérêt public, c'est par ce qu'ils n'ont pas forcément suffisamment de

ressources à travers le monde, tant financière que de personnel, que de compétences linguistiques et autres. Donc, la vraie difficulté quand j'attribue de manière aléatoire les auditeurs, est-ce qu'on s'assure que le cabinet à qui je vais attribuer ce mandat va avoir les compétences requises pour le faire ? De plus, l'attribution aléatoire, elle se heurte aux règles d'indépendance. Et ça, c'est capital. C'est primordial, c'est super important d'être indépendant. Donc déjà, le modèle se heurte à ça. Comment s'assurer que l'auditeur sélectionné soit bien indépendant par rapport à l'entité auditée, par exemple si cet auditeur réalise des services non-audit pour l'entité auditée et qu'il est nommé auditeur, que va-t-il se passer ?

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

La première, le système d'assurance des états financiers me semble la plus cohérente. Elle est très onéreuse à mettre en œuvre par contre.

**Interview n°4 : Anonyme D – Organisme compétent en Belgique (22/03/2024)**

**Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

Je pense qu'il n'y a pas de système parfait, dans le sens où, c'est une profession libre. Et donc, le fait d'avoir des clients et d'aller à la recherche de clients, de se faire rémunérer par le client, est évidemment un lien qui influence, je dirais, d'une façon ou d'une autre, pas l'opinion technique, mais de façon générale la relation entre un réviseur et son client, parce que c'est aussi une relation évidemment de confiance quelque part. Quand un réviseur dépend trop largement d'un ou quelques clients, il est clair que ça va certainement influencer son indépendance. Mais aussi, par exemple, le fait de travailler longtemps pour le même client va aussi créer une sorte de familiarité qui va porter entrave un élément qui est très important, c'est l'esprit critique. Parce qu'il y a deux éléments qui sont absolument vitaux pour un réviseur. Le premier, c'est l'indépendance, mais deux, c'est l'esprit critique. Maintenant, je n'ai pas l'avis tranché pour dire: Oui, le fait que le réviseur soit payé par son client est par définition quelque chose qui est mauvais. Ça, je n'ai pas dit du tout parce que répondre à une question, c'est aussi analyser les alternatives. Quelles sont les alternatives ? Ça peut-être aussi des effets pervers dans le sens où il n'y a pas cette relation de confiance et le client pourrait alors peut-être être un peu moins transparent. C'est des équilibres très fins. Je ne pense personnellement pas que le fait que le réviseur soit payé par le client est en soi, le verre dans la pomme, un problème. Il y a le fait que c'est le client qui choisit le réviseur et il doit gagner son pain. Et donc forcément, il va tout faire pour avoir un marché. Mais est-ce qu'il va tout faire par la suite pour modifier son opinion ? Ça, je ne suis pas convaincu. Beaucoup dépend, je pense, de la qualité intrinsèque de la personne à prendre son métier au sérieux.

**Donc, pour vous, le système actuel de rétribution, il n'impacte pas négativement l'indépendance des auditeurs. Le fait que ce soit le client qui rétribue l'auditeur, cela n'impacte pas son indépendance ?**

Pas forcément, parce que si le client paie quelqu'un d'autre, il voudra toujours avoir un bon rapport. Il ne faut pas être aveugle, même si le client paierait, par exemple, Euronext ou un fonds spécial, il aura toujours l'ambition d'avoir un bon rapport. Et le réviseur aura toujours aussi l'ambition de peut-être ne pas avoir un écho négatif ou une plainte de ce client. Parce que c'est ça qu'on va avoir alors si les clients ne payent pas les réviseurs directement, ils risquent d'adresser au fonds qui rémunère les réviseurs des plaintes chaque fois qu'ils ne sont pas contents. Donc, ça va générer d'autres problèmes.

**Connaissez-vous la notion de shopping d'auditeur ou shopping d'opinion ?**

Oui, on n'est pas content de son auditeur et alors on prend un autre et ça, c'est une des raisons pour laquelle la loi et la directive ont instauré qu'un mandat des réviseurs doit avoir une période fixe. Maintenant, chaque pays a déterminé une autre période. Nous avons choisi pour trois ans, mais dans certains autres pays, ça peut être quatre ans, cinq ans, même six ans. Et ça, c'est un peu le contrepois du shopping. Parce qu'on ne peut pas rompre le mandat des réviseurs pour n'importe quelles raisons. Les raisons sont fixées dans la loi.

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

C'est une question très difficile parce qu'en fait, le choix de l'auditeur est toujours précédé par une espèce de relation, je dirais, précontractuelle, un pré-mandat où on tâte le terrain, et sur cet aspect-là, on n'a pas

de vue. Mais je peux parfaitement m'imaginer, si vous êtes une société cotée en Bourse, qu'avant de choisir votre commissaire, vous allez quand même avoir peut-être une conversation avec ce commissaire pour voir de quoi il a l'air et quelles sont ses idées sur peut-être votre rapport annuel actuel. On essaye quand même un peu de tâter le terrain et donc oui, je pense qu'il y a certainement, auprès de certaines sociétés, une tendance à ne pas se tirer une balle dans le pied. Il y a des sociétés qui vont peut-être rechercher le commissaire le moins ennuyeux, pour ainsi dire, ou ceux qui le trouvent sympa. Mais il y a aussi des gens, de plus en plus, dans des comités d'audit où il y a des administrateurs indépendants qui se rendent compte de leurs responsabilités et qui vont surtout pour la compétence et la réputation d'un commissaire.

**Et donc, par rapport à la notion de shopping d'auditeur, pour vous, c'est une pratique qui a potentiellement un impact en Belgique ?**

Ce n'est pas exclu, certainement. On est tous des êtres humains, dans les conseils d'administration, il y a des êtres humains. Ce n'est pas exclu, non.

**Pensez-vous qu'un désaccord concernant un principe comptable puisse pousser un client à rompre la relation avec son auditeur ou ne pas prolonger son mandat ?**

Je pense que ça, ce n'est pas du tout à exclure. C'est une question de prix, mais c'est certainement aussi une question de relation de confiance. Et alors, il faut se poser la question: sur quoi est fondée la relation de confiance ? Est-ce qu'elle est fondée sur la qualité ou sur la complaisance ? Et ça dépend de la qualité des gens qui décident. Vous savez, dans cette problématique, c'est comme la gouvernance, tout tombe ou réussit avec la qualité des gens. Vous pourrez avoir les règles ou systèmes les plus fantastiques, je peux vous inventer cinq alternatives, mais dans chaque alternative, il y aura toujours des failles. C'est les gens le plus important, et ça demande de la culture, des comportements et du mindset. Et ça, c'est très difficile à capter dans les règles.

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Je pense qu'il y a certainement des alternatives qu'on pourrait créer, mais est-ce que je suis convaincu ? Non, parce que ça va aussi perturber ou ça va avoir des inconvénients. Est-ce que c'est normal que dans un marché, un réviseur doit être désigné par l'État ? Est-ce que c'est normal qu'un client n'ait pas le libre choix ? Comment on va assurer une bonne concurrence dans ce marché qui, par définition, est influencé par le fait que quelqu'un va de haut dire: Je vais le diriger comme tel ou tel. En fait, ça revient à supprimer quelque part le libre marché. Il y a aussi le principe fondamental de libre prestation de services qui est quand même un des piliers, je dirais, de la communauté européenne. Si on instaure des intrusions dans la libre prestation de services, ça doit avoir un avantage qui est manifeste. Et je ne le vois pas. Je pense que la relation entre un commissaire et sa société, c'est aussi une relation de confiance. Je pense que dès qu'on va imposer un tiers à faire des choses, on va avoir une toute autre relation. Ce sera plus une relation de confiance, ce sera plutôt une relation de méfiance. Et dans la méfiance, on est moins transparent, on dit moins la chose.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

D'abord, quelle est la relation entre le prix à payer pour le commissaire et le prix à payer pour l'assurance par responsabilité ? Ça me semble d'une complexité affolante. On ne sait pas d'avance comment cette relation va s'équilibrer. Ensuite, comment est-ce que l'assureur va avoir une idée de la qualité d'audit ? Le cabinet a un secret professionnel et le réviseur est indépendant, donc l'assureur ne peut déjà pas

s'immiscer dans ses travaux. Il n'a aucun élément objectif. La seule chose qu'il aurait comme élément objectif, c'est le nombre de problèmes ou de dédommagements qui devraient payer à l'avenir. Il y a beaucoup d'aléas avant qu'il y ait un dédommagement à payer. Chaque société qui tombe en faillite, est-ce que c'est la faute du réviseur ? Non, je ne pense pas. Chaque fraude qui va arriver, est-ce que c'est la faute du réviseur ? Je ne pense pas non plus. Je ne suis pas convaincu par ce modèle. Ça me semble très, très complexe.

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

On aura toujours le problème de qui va dans cet organe déterminer qui va faire quoi. Mais bon, ce n'est pas impossible. Mais est-ce que ça va faciliter les choses ou renforcer l'indépendance ? Ça va certainement complexifier la gestion de cabinets d'audit dans le sens où il faut savoir que deux ans avant l'audit, il y a un cooling-off pour faire des autres services, et ça, c'est un peu la difficulté avec les clients en EIP, ils utilisent beaucoup de services non-audits, des Big Four. Et puis, ils veillent que pendant deux ans, il y a un ou deux Big Four qui ne font rien, de sorte qu'ils puissent les utiliser comme commissaire. Donc, c'est une fine gestion qui devrait être dupliquée alors par ce collègue. Par exemple, pour les membres temporaires du comité, ils seraient tenus par les règles d'indépendance, telles que le cooling-off, du cabinet. Les juniors temporaires vont toujours devoir répondre aux critères du cabinet, les règles d'indépendance continuent à jouer et ce n'est pas parce qu'ils sont soudainement dans un collège qu'ils ne doivent pas respecter les règles d'indépendance de leur cabinet. Donc ça, c'est un élément dont il faut tenir compte. Le reste, oui, pourquoi pas, c'est une idée comme une autre. C'est déjà moins complexe que l'assureur, parce que l'assureur, je n'y crois pas trop.

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Je reviens à mes problèmes que je vous ai cités pour la solution du comité externe. En pratique, ça ne va pas marcher. Pourquoi ? D'abord, il faut savoir que dans les clients EIP, il y a en a qui sont très excentriques, tels que les banques et les assurances. Et il y a déjà, pour commencer, très peu de réviseurs qui peuvent auditer les banques et les assureurs. Donc, avec votre shopping aléatoire, là, ça ne va pas marcher, parce qu'il y a très peu de personnes qui peuvent auditer certaines EIP. Deux, il y a le problème de l'indépendance et de l'interdiction de faire des services non-audit pendant la période du cooling-off, deux ans avant le mandat. Il n'y a pas tellement de cabinets qui sont dans le marché, qui peuvent faire les services que requièrent les grosses sociétés et les banques et les assureurs dans le marché. Donc votre système aléatoire, ça va se heurter à ces deux principes. Le petit cabinet, vous oubliez. Ce n'est pas le petit cabinet qui va auditer Belfius, Fortis, Allianz ou n'importe qui. Et ça va certainement perturber votre sélection aléatoire. L'échantillon de base est déjà trop faible que pour avoir une réelle sélection aléatoire, je pense.

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

J'ai eu le moins d'objections à la solution numéro deux, celle du comité d'audit externe, même si je ne suis pas 100% convaincu. Mais bon, je suis peut-être trop conservatrice, qui sait. Je pense que chaque système a du pour et des contres, mais peut-être des trois, le comité d'audit externe a peut-être encore plus de chance.

## 7.10 Annexe 10 : Transcription interview n°5

### **Interview n°5 : Anonyme E – Réviseur d'entreprises et Partner dans un Big Four (26/03/2024)**

**Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?**

Le fait que la société nous paye, j'ai envie de dire, il faut bien qu'on soit payé par quelqu'un. On ne va pas faire ça gratuitement. Donc si demain on dit: Ce n'est pas la société qui paye, mais c'est un fonds global, ça ne change rien. Parce que la question « est-ce qu'on va avoir peur de perdre des honoraires », elle sera vraie dans un système où on est payé par le client. Elle sera aussi vraie dans un système où on est payé par un fonds ou une caisse, peu importe qui le fait. Et donc dans les deux cas, on a une dépendance économique. Comme tous les gens qui travaillent, qui sont payés pour leur travail, tu as peur de perdre ton truc. Est-ce que ça veut dire que tu vas faire n'importe quoi ? Non. Il y a aussi toute une série de normes qui sont mises en place pour s'assurer qu'on respecte les règles, on respecte les procédures. Et ta question était: est-ce que le système actuel de rétribution pose un problème ? J'ai envie de dire, en théorie oui, en pratique, non.

**Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

Non, on a énormément de clients dans notre cabinet, donc, on n'a aucun client qui peut nous mettre en difficulté. Si on perd même le plus gros de nos clients, il doit faire 1% du chiffre d'affaires. Donc jamais on va prendre des risques ou jamais on va franchir les règles ou ne pas respecter le truc pour 1% du chiffre d'affaires.

**Qu'en est-il de ce risque de manque d'indépendance lié aux systèmes de rétribution au niveau des petits cabinets, disposant de quelques gros clients qui peuvent représenter une part importante de leurs chiffres d'affaires ?**

Je pense que les autorités de contrôle devraient faire en sorte qu'il n'y ait pas un cabinet où un client fait 50% de chiffre d'affaires. Ça devient systémique pour eux. Donc, dans ce cas, oui, effectivement, tu as un risque d'indépendance. Est-ce qu'il y a beaucoup de cas où ça existe ? Je ne suis pas sûr. Mais ici au niveau de l'audit des EIP, il faut passer de la théorie à la pratique. Est-ce que tu penses qu'une EIP va choisir comme auditeur, un auditeur qui n'a que lui comme client, qui n'a pas d'autres clients, qui n'a pas l'expérience. Non, ça n'arrive pas. Les EIP et les grosses boîtes prennent des auditeurs qui ont le cligno sur rue, qui sont connus pour la qualité, qui ont plein de clients. Donc au niveau du risque, théoriquement, oui, pratiquement, non.

**Pensez-vous que des honoraires d'audit conséquent puissent créer un lien économique entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

J'entends l'argument: Ça peut effectivement être un risque. Tu dis: J'ai un client qui me paie extrêmement bien. Et tu te dis: Celui-là, j'ai envie de le garder, donc je vais un peu fermer les yeux. Encore une fois, en théorie, oui, c'est un risque. En fait, le truc, tous les sujets que tu évoques, effectivement, c'est des risques. Mais comme la vie est pleine de risques. C'est ça aussi que tu dois, je pense, aborder dans ton sujet, c'est de dire: OK, oui, ce sont des risques, mais qu'est-ce que les cabinets ont mis en place pour éviter que ces risques n'existent ? Par exemple, il y a la rotation des associés signataires, il y a des contrôles de qualité en interne, on a des déclarations d'indépendance. Il y a plein de choses. Donc oui, tous ces risques existent



théoriquement, mais comment est-ce qu'on le couvre ? »

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

La question du choix, là, ça pose problème. Pour moi, c'est plus important la question du choix, qui choisit l'auditeur que qui le paye. Le deuxième risque, le fait que le client change d'auditeur parce qu'il veut quelqu'un de moins dur, oui, moi, j'ai déjà eu le cas, par exemple. Je sais que chez un client, il y avait quand même des trucs où j'étais à moitié d'accord sur la façon dont ils comptabilisaient. On avait des meetings, comité d'audit, conseil d'administration. Bref, je l'ai un peu poussé. La fois d'après, ils ont pris un autre cabinet. Est-ce que c'est lié ? Je n'en sais rien, mais on l'a fait pendant neuf ans et après neuf ans, on a été un peu difficile sur des trucs, ils ne nous ont pas repris. Moi, je pense que c'était pour ça, mais il y a peut-être d'autres raisons qu'ils ne m'ont pas donné. Après, il y a plusieurs éléments dans cette question. D'abord, qui est le client ? Qui te nomme ? Aujourd'hui, en Belgique, on est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires. La plupart du temps, on ne rencontre jamais l'Assemblée générale des actionnaires. Quand on voit l'Assemblée, on voit des gens, mais ce n'est pas des gens avec qui on travaille. On travaille avec des directeurs, directeurs de management, directeurs financiers, directeurs comptables, etc. Déjà là, il y a une nuance à faire en disant: Finalement, celui qui prend la décision de choisir PwC, KPMG ou quelqu'un d'autre, ce n'est pas le même que celui avec qui on travaille, qui prépare les comptes. il y a déjà un peu de perspectives à donner en disant: Ce n'est pas les mêmes personnes. En tout cas dans les boîtes internationales. Quand vous dites une PME, parfois l'actionnaire est aussi le gérant, mais la question qui se pose: Est-ce que ces boîtes ont besoin d'un audit ? Ça, c'est autre chose. Donc déjà là, il y a un petit différentiel.

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

Encore une fois, en théorie, oui, en pratique, moins. Parce que, d'abord, le client ne connaît pas tous les associés signataires, par exemple, ici, on est en train de faire une offre d'audit pour l'instant. C'est moi qui propose l'offre avec une équipe de liège. Le client va me voir, mais il ne connaît pas les autres signataires. Donc, le client ne va pas dire: Non, il est trop dur, je préfère aller vers je ne sais pas qui que je ne connais pas. Non, ça n'existe pas. Théoriquement, oui, mais dans la pratique, ce n'est pas comme ça que ça se passe. En pratique, est-ce qu'ils vont aller vers le cabinet le moins difficile a priori ? Pas certains, parce que tu ne sais pas sur quels associés signataires tu vas tomber. Je crois qu'il y a un élément aussi qu'il faut que tu mettes en perspective dans ton travail, c'est de dire, finalement, même les gros cabinets, on n'est pas tous les mêmes. Au sein de notre cabinet, moi, j'ai des associés où je sais qu'ils sont plus difficiles, d'autres plus coulants, d'autres plus formalistes. Donc ce n'est pas comme s'il y avait quatre réviseurs sur le marché où ça, il y en a 250.

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Moi, je ne pense pas que ce soit nécessaire. Après, je suis évidemment juge à partie puisque c'est mon métier. Donc, si tu me demandes est-ce que je trouve une bonne idée de supprimer mon métier pour le remplacer par autre chose, je vais te dire non. L'autre chose, c'est que oui, il y a eu dans l'histoire des problèmes d'indépendance. D'accord il y en a quelques-uns, tout le monde peut en citer l'un ou l'autre exemple. Tu me parlais de ça dans ton sujet. Mais c'est un peu comme l'aviation. Pour un avion qui s'écrase, il y a 3 millions de passagers par jour qui arrivent à bon port et il ne se passe rien. Et donc dans les audits qu'on a, oui, on pourrait demain avoir un problème d'indépendance par une personne dans un cabinet qui

a fait une bêtise. Est-ce que ça veut dire qu'on doit changer tout le système pour un ou deux accidents ? Est-ce qu'on doit supprimer les avions ? Parce que de temps en temps, il y en a un qui s'écrase. Moi, je n'en suis pas certain.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Je comprends le principe. Je ne suis pas sûr que ça enlève tous les problèmes. Alors, il faut que l'assurance, elle, ne puisse pas développer ce propre service d'audit. Il faut qu'elle fasse appel à des externes pour les audits. Le problème, c'est que l'assurance, qu'est-ce qu'elle va vouloir faire ? Elle va vouloir maximiser son bénéfice. Donc, elle va essayer de prendre l'auditeur le moins cher. Donc, est-ce que, comme je l'ai dit, finalement, rendement en risque, il va m'arriver une catastrophe tous les 10 ans, ça va me coûter autant, je prends le risque et puis je travaille au moins cher sur les services d'audit et je ne fais pas de la qualité parce que peu m'importe.

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Il y a énormément d'entités d'intérêt public en Belgique, ça veut dire que c'est des dizaines de milliers d'heures, des centaines de milliers d'heures. La question qui se pose, c'est: moi, je suis une EIP, je vais faire appel à ce comité. Ok, le comité, comment il décide qui va faire le travail ? C'est quoi la gouvernance de ce comité ? Qu'est-ce qui vont faire mieux qu'on ne ferait pas nous ? Comment est-ce qu'ils vont recruter ? Comment est-ce qu'ils vont les former ?

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Pourquoi pas, c'est une idée, Il faut juste s'assurer de l'équilibre. Parce qu'il y a quand même un élément que tu ne m'abordes pas du tout dans ton sujet, dans les questions que tu m'as posées, c'est que quand tu choisis ton auditeur, moi, je vois ça avec mes clients, tu as quand même envie qu'il y ait un match. Tu vois, tu as envie qu'il y ait un niveau de relation, un niveau d'expertise, tu as envie de quelqu'un qui comprend ton dossier, qui comprend les risques, qui connaît l'industrie, qui connaît les spécificités IFRS ou applicables à ton domaine. Et puis après, si ce n'est pas trop cher ou c'est plus ou moins cher, c'est encore un critère. Mais tous ces critères-là, toute la qualité, l'aspect relationnel, la valeur ajoutée que tu peux apporter parce que tu es disponible, tout ça, tu le supprimes. Tu transformes des prestataires de services, en contrôleur. Il y a quand même une perte.

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

À mon avis, la plus réaliste, c'est l'assurance. Parce que les autres, tu fonctionnarises un système qui ne peut pas s'en accommoder. C'est parce qu'on travaille 12 heures par jour en janvier, février, que les EIP peuvent sortir leurs comptes fin mars. Tu donnes ça à une seule entité, avec des gens qui sont probablement moins bien payés, moins bien équipés, moins bien formés. Parce que c'est la spécificité des secteurs publics, c'est que c'est moins bien payé, moins bien formé, moins bien équipé technologiquement. Ce n'est pas un jugement de valeur, c'est comme ça. Ça ne fonctionne pas.

## 7.11 Annexe 11 : Transcription interview n°6

### **Interview n°6 : Anonyme F – Manager dans un Big Four (26/03/2024)**

**Penses-tu que le système actuel de rétribution puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'audité ?**

Il y a quelques temps, je t'aurais dit oui, il y a eu des années de ça, effectivement, il y a eu des affaires comme ça, notamment l'affaire Enron, qui a posé pas mal de soucis à l'époque avec un grand cabinet qui auditait pour ne pas perdre les honoraires, il fermait les yeux sur plein de choses. Ça a entraîné une réforme de l'audit en 2014. En fait, on a renforcé les obligations de contrôle du réviseur. Par exemple, dans le dossier d'audit, on a tout ce qui est AML, indépendance, il y a beaucoup d'éléments à mettre en place. Et là, on ne peut plus maintenant dire: Je vais essayer de garder ce client-là. Pour moi, ça devient de plus en plus difficile de ne pas être indépendant.

**Donc tu ne penses pas que le système actuel de rétribution ne menace l'indépendance d'un auditeur à première vue ?**

À première vue, non. Il y a quand même pas mal de garde-fous mis en place. Maintenant, on est à l'abri de rien. Mais pour les EIP, ne pas être indépendant en termes de frais d'audit, c'est délicat. Pour aller chercher les clients, je peux concevoir, mais le montant des frais, je suis sceptique sur le fait qu'on ne puisse pas être indépendant.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique.**

Perspective client, je pense que cela a un impact, effectivement. Encore une fois, à mettre en nuance en fonction de la catégorie que tu cibles. Si on parle des grosses sociétés EIP, ils vont souvent aller vers des gros cabinets. Je pense qu'en termes de EIP, encore une fois, là, on est plutôt couverts, plutôt pour les clients de taille modeste ou de plus grosses tailles mais non-EIP, qui eux pourraient tenter de dire: Oui, ça peut être intéressant d'avoir un auditeur plus coulant. L'aspect réviseur, là, je ne pense pas que ça va changer, mais sur l'aspect du client, effectivement, de se dire: Je vais chercher des auditeurs qui seraient un peu plus tolérants, pas forcément moins chers, mais peut-être plus tolérants, ça peut exister. Ça, je le conçois, oui.

**La notion de shopping d'opinion n'aurait pas d'impact sur les EIP, mais plus pour les petits cabinets, c'est ça ?**

Plutôt petits cabinets, oui. Plutôt des petits clients qui ont l'obligation d'être audités. Maintenant, il y a les deux sens, tu as des clients qui sont de petite taille, qui veulent des gros cabinets parce qu'ils savent que quand c'est PwC, Deloitte ou KPMG qui signe un rapport de réviseur, ça passe mieux des fois sur le marché qu'être audité dans un petit cabinet du coin qui a une personne dans son payroll et qui fait l'audit en trois heures. Les deux cas se valent, oui. Autant, la première question, sur le système de rétribution, j'étais plutôt contre. Autant, ici, je me dis que oui, pour les petits clients. On pourrait considérer qu'il y a un marché de l'auditeur.

**Penses-tu que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

Ça pourrait, mais c'est quand même relativement limité. J'ai envie de dire, est-ce que les clients, ils savent dire: tel cabinet est composé de 14 associés signataires, il y en a trois qui sont plus coulants, deux qui ne

le sont pas, trois qui sont nouveaux, deux extrémistes coulants et deux extrémistes non-coulants. Ça, je ne pense pas que ce soit connu. Point de vue client, ce serait difficile. Maintenant, admettons que le cabinet audite depuis plusieurs années un client et qu'il y a eu plusieurs signataires, là, le cas figure pourrait se poser. De plus, autant un client peut dire: On veut changer de cabinet, autant le client ne peut pas dire: Je veux changer de signataire. normalement, il ne peut pas. Donc là, c'est relativement limité. Ça pourrait arriver, mais moi, j'imagine que cela ne devrait pas être très courant.

**Pour conclure ce sujet, penses-tu qu'au final le système actuel de nomination des auditeurs puisse impacter négativement la qualité d'audit et l'indépendance des auditeurs ?**

Je vais dire que tout peut avoir un impact sur l'indépendance, même une simple personne dans un cabinet. Encore une fois, à voir ce qui est mis en place pour protéger cette indépendance. Pour moi, tant que les mesures sont mises en place, je crois que c'est assez cadencé.

**Penses-tu qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Pourquoi pas, je veux dire, un modèle existe, mais ce n'est pas pour autant que le modèle, il est 100% fiable. Il peut y avoir des ratés. Il y en a eu dans le passé, il y en a eu dans le futur. Pourquoi pas voir qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Après il faut voir comment ça pourrait être implémenter, cela implique de réformer tout le code de société encore une fois.

**Que penses-tu de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Tout d'abord, Il faut se poser la question: comment est-ce qu'on s'assure que l'assureur est indépendant et qu'il ne va pas favoriser un certain cabinet d'audit. Ça, c'est la première chose. Deuxième chose, les honoraires d'audit, comment est-ce qu'on les détermine ? Parce qu'à nouveau, on aura le même processus qu'actuellement, sauf qu'on passera par l'assureur. Là où je me pose vraiment la question, c'est au niveau de la confidentialité des données. Parce qu'on va auditer le client, mais on va rapporter à qui ? Au client ou à l'assureur. Est-ce que l'assureur doit avoir des informations avant même que le client ne les communique à la banque nationale ? Donc, j'imagine difficilement qu'on pourrait implémenter ça, parce que c'est-à-dire qu'il faut créer une nouvelle catégorie de tierce partie qui doit avoir accès à toutes les infos

**Que penses-tu de l'alternative d'un comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

On a déjà un système similaire qui s'appelle le collège de commissaires. Les gros dossiers, on peut avoir deux cabinets qui font l'audit. Encore une fois, e Est-ce que c'est le comité qui signe le rapport et qui s'engage ou est-ce que c'est le commissaire ? Parce que dans ton comité, tu as des réviseurs et tu as des non-réviseurs. Pour signer un rapport d'audit, il faut un réviseur. C'est-à-dire que c'est le comité qui signe le rapport et donc c'est-à-dire que ceux qui ne sont pas réviseurs sont aussi responsables, alors qu'ils n'ont pas la casquette, ils ne peuvent pas signer. Là, tu auras un problème avec les membres qui ne seront pas réviseurs. Parce que là, ça veut dire qu'ils vont devoir attester un rapport qui ne soit pas légalement autorisé à attester. Maintenant, entre les deux, celui-là me paraît plus raisonnable. Maintenant, à voir encore une fois l'implémentation derrière.

**Que penses-tu de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Admettons, on met ton nom dans un pot, on te dit tu as ce dossier-là pour six ans , si les frais d'audit qui ont été déterminés sont totalement sous-estimé. Pour les six ans, c'est un travail à perdre. Il faudrait donc un possible système de révision. Donc, dans le dernier système que tu proposes, le réviseur n'a plus aucune vue ni aucune maîtrise sur sa rémunération. Les clients n'ont plus aucune vue, mais le réviseur n'a plus aucun choix. Ils ont gagné le dossier par défaut. L'idée pourrait être pertinente, mais il faut bien cadenasser tout avant, ce qui a à faire, ce qui n'a à ne pas faire, et après, à voir est-ce que, un, les clients seraient d'accord à faire ça.

**Des trois alternatives présentées, laquelle te semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

Celle qui pourrait se présenter la plus facilement, ce serait la deuxième avec un comité d'audit externe, mais qui est déjà partiellement mis en place avec le système des collèges de commissaires. Donc c'est faisable. Maintenant, je crois qu'il faudra bien cadenasser les éléments, surtout qui est responsable de quoi quand il y a un rapport.

## 7.12 Annexe 12 : Transcription interview n°7

### **Interview n°7 : Anonyme I – Réviseur d'entreprises et Partner dans un Big Four (28/03/2024)**

#### **Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

Dans l'absolu, le fait que ce soit le client qui choisisse son auditeur et qu'il se mette d'accord sur un package d'honoraires, inévitablement, il y a une relation qui crée potentiellement un conflit d'indépendance. Je suis d'accord sur le concept général et de premier abord, c'est vrai. Maintenant, je pense que la profession a essayé de mettre des garde-fous par rapport à ça. Je prends l'exemple, tu as un client qui représente 50% de ton portefeuille, c'est lui qui te fait vivre concrètement. Ça, ça pose un problème évident d'indépendance. Pourquoi ? Parce que tu ne vas pas oser, si ton client te menace de te quitter ou de ne pas te prolonger si tu n'es pas d'accord avec lui et que toi, tu dépends de ce client pour ta survie, c'est un problème. Qu'est-ce que tu vas faire ? Tu vas vouloir survivre et donc tu vas bafouer le principe d'indépendance et tu risques d'être plus laxiste. Cela dépend également de la taille du cabinet, parce qu'on a une multitude de clients et perdre un client, même s'il est grand, n'est pas problématique pour la firme. Si tu vas dans les plus petits cabinets, c'est plus difficile.

#### **Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?**

Je pense aussi qu'on est dans une profession, comme dans n'importe quelle profession, on a besoin d'un niveau d'honoraires. On ne va pas mettre un niveau d'honoraires qui ne nous permette pas de gagner notre vie. Il n'y a aucun intérêt à faire ça. On fixera le niveau d'honoraires en fonction de ce qu'on juge nécessaire pour le faire. Et puis, on est quand même dans un marché ouvert où il y a de la concurrence et donc il y a les règles simplement du marché qui s'appliquent. Si toi, tu arrives et tu dis: Je vais faire 10% avec l'autre à côté et je vais faire 8,50%, ça ne va pas marcher longtemps. À un moment donné, toi, tu n'auras plus de clients, l'autre aura tous les clients, ça ne va pas aller. Donc là, tu vas rééquilibrer, tu vas toujours essayer d'être, malgré tout, dans le marché. Ça, c'est une règle absolue dans n'importe quelle économie, par ailleurs.

#### **Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

Ce risque existe. Et d'ailleurs, il est déjà arrivé qu'on perde des clients parce que le client trouvait qu'on était un peu trop strict. C'est déjà arrivé. Et c'est précisément pour ça que, notamment en Belgique, et ce n'est pas le cas dans tous les pays, que la durée du mandat est de plus d'un an. C'est pour que précisément, quand tu choisis ton auditeur, tu ne peux pas chaque année décider: Il ne me plaît plus, il a été trop dur. Je le jette. Tu ne peux pas faire ça. Tu dois le garder au minimum trois ans. Mais tu dois te mettre aussi en tête que pour un client, le client ne cherche pas à tout prix la complaisance vis-à-vis de sa comptabilité. En fait, il ne faut jamais oublier une chose, c'est que nous, on travaille pour l'actionnaire. Alors, si l'actionnaire est l'administrateur et la personne qui traite avec l'auditeur, là, tu peux l'avoir, le risque est plus élevé. Pourquoi ? Parce que tout est en une seule main. Dans les sociétés qu'on audite, honnêtement, tu as un actionariat, tu as des administrateurs qui ne sont pas des représentants de l'actionnaire, tu as un management et tu as une équipe finance. L'actionnaire, lui, tout ce qu'il veut, c'est être sûr que les comptes qui sont publiés, quelque part, que son équipe ne le vole pas, ne triche pas, ne produise pas des chiffres erronés. Ça, c'est ce que l'actionnaire veut. Et c'est pour ça que c'est l'actionnaire qui nomme l'auditeur et

pas le management ou le directeur financier. C'est précisément pour ça, parce qu'il y a tous ces étages et l'objectif de l'actionnaire quand il a un auditeur, c'est que l'auditeur lui dise toutes les conneries que son équipe financière a faites éventuellement, si elle en a fait.

**Donc, un actionnaire n'aurait jamais intérêt à prendre un auditeur qui est complaisant avec ses pratiques comptables ?**

Mais l'actionnaire, il ne veut pas qu'on soit complaisant. L'actionnaire veut que les comptes qui sont produits soient des comptes qui soit opposable à n'importe qui et qu'on ne vienne pas lui dire : Ton équipe a fraudé. Mais c'est important ce que je te dis. Plus la société est grande et structurée avec une gouvernance à différents étages, au moins, le risque que tu soulèves est grand. Je crois que ce risque, du coup, est mitigé grâce aux organes de gouvernance qui sont en place.

**Donc le fait que ce soit l'actionnaire qui mandate l'auditeur, ils ont au final le même intérêt que l'auditeur ?**

Exactement, c'est dans l'intérêt qu'en dessous, on ne produise pas des chiffres qui ne reflètent pas la réalité. L'actionnaire veut savoir ce qui se passe dans sa boîte. L'actionnaire, il n'est pas toujours aux manettes de la direction et du management de la boîte. Là, ils ont mis de l'argent sur la table, ils veulent avoir de la rentabilité, mais ils ne veulent pas avoir une rentabilité parce qu'ils ont des comptes qui sont faussés. Parce que ça pénalise la pérennité de la société à la fin. À un moment donné, ça peut te retomber dessus.

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

C'est toujours intéressant d'essayer de s'ouvrir à d'autres possibilités pour pas être fermé au fait de chercher quelque chose qui pourrait améliorer le système. Donc, je ne suis pas contre le fait qu'on cherche. Maintenant, il faut que ce qu'on trouve ou ce qu'on propose ne génère pas d'autres types de problèmes.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

L'assurance elle doit gagner sa vie, donc ça peut être plus cher pour le client parce que l'assurance aura une commission. Et en quoi est-ce que ça ne crée pas un autre problème d'indépendance entre l'assureur et l'EIP ? L'assureur aussi, il va vouloir avoir ses clients, il va vouloir que ses clients soient contents et que l'assureur lui fournisse des auditeurs qui soient complaisants. Tu ne fais jamais que déplacer le problème, en fait. Ensuite, tu te rends compte que c'est ajouté à un maillon dans la chaîne qui doit être payé, payé pour le risque qu'il prend. Double responsabilité, ça veut dire que nous, on demande de l'argent pour nous couvrir aussi. Ce n'est pas que les coûts du travail qu'on fait, c'est aussi de manière générale la responsabilité qu'on prend. Donc, tu ajoutes un autre organe. Ça va coûter beaucoup plus cher. La raison pour laquelle je ne suis pas emballé, c'est que pour moi, tu déplaces le problème au niveau de l'assureur. Le problème d'indépendance qu'il y avait au niveau du réviseur, tu le déplaces au niveau de l'assureur qui lui-même va vouloir avoir des clients et va vouloir leur faire plaisir en leur fournissant des auditeurs complaisants. Et tu ajoutes une couche de coût en plus avec ça, que ce soit avec l'assurance et l'expert.

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Donc dans ce système, les auditeurs peuvent dire : Je vois le prix, je vois la taille de la boîte. Est-ce que ça peut aller, oui ou non ? Et si c'est oui parce que les honoraires sont convenables, j'y vais. Oui, pourquoi pas,

ça me plaît mieux que le système d'assurance. Mais après, un tirage au sort, ça veut aussi dire que si tu n'as pas de chance, tu peux avoir une répartition très inéquitable. Comment veux-tu que les cabinets se distinguent par leur qualité, aient envie d'améliorer les techniques, de venir avec des nouveaux outils, si au bout du compte, ça ne change rien. Si on ne les choisit pas sur base de ça, si on les choisit en les tirant au sort, est-ce que tu ne vas pas diminuer la qualité de l'audit en faisant ça ? On ne peut pas arriver au niveau de qualité qu'on prône, chez nous, on ne prône pas le minimum, on veut un truc de qualité, on bétonne tout ce qu'on fait, on apporte de la valeur quand on peut, des recommandations. Tout ça dans un système d'allocation aléatoire, comme tu dis, tu prends tout ça et tu le mets à la poubelle.

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

C'est comme si tu dis, moi, je suis client EIP, j'ai besoin d'un auditeur, je m'adresse à l'institut des réviseurs d'entreprises, qui est le pot d'auditeur et c'est l'institut qui décide qui va le faire, sur base d'un certain nombre de critères. Ce n'est pas mal. C'est peut-être encore ce qui me plaît le mieux dans l'histoire. Après, de nouveau, qui définit les honoraires ? Parce que c'est quand même ça le nerf de la guerre. Et, à un moment donné, il doit y avoir des critères au niveau de l'Institut, des critères de capacité du cabinet à pouvoir auditer des clients, parce que les EIP, souvent, à part les petites biotech qui sont montées en Bourse, mais les banques, les assurances. On ne peut pas donner ça à n'importe qui. Tu peux avoir un cabinet qui est structuré internationalement pour pouvoir délivrer un travail à travailler, à l'harmoniser de qualité, efficace, etc. Donc quelque part, ils vont quand même se retourner vers les Big Four, pour le dire autrement.

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

C'est peut-être celle du comité d'audit externe. Après, il faut encore voir ce comité, qui le paye ? Parce que c'est toujours la même chose. C'est celui qui te paye qui, effectivement, peut faire en sorte que tu adaptes ton comportement. Donc, il faut couper la chaîne entre le client et l'auditeur, mais même celui qui va choisir l'auditeur ne peut pas être payé par le client. Ton système d'assurance, c'est pour ça que je n'aime pas, parce qu'au bout du compte, on ne fait que déplacer le problème.



## 7.13 Annexe 13 : Transcription interview n°8

### **Interview n°8 : Anonyme J – Réviseur d'entreprises et Directeur dans un Big Four (28/03/2024)**

#### **Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d'intérêt entre l'auditeur et l'entité auditée ?**

Je pense qu'effectivement, ça reste une relation de client à fournisseur. Donc, le client, en nous nommant, a en quelque sorte de l'emprise sur nous. Maintenant, dans le système belge, comme c'est des mandats de trois ans, la rétribution est censée être fixée au début. Après, il y a la prolongation des mandats, ça, je suis d'accord. Mais, le fait que ce soit une somme fixe et déterminée à l'avance, ça réduit un peu le risque que tu décris, mais il reste quand même présent, je suis d'accord. Le deuxième élément qui réduit un peu le risque, pour moi, c'est le fait que c'est l'actionnaire qui nous nomme et pas la société dans le sens le conseil d'administration. Parce que les actionnaires, eux, ils nomment les administrateurs pour gérer la société et du coup, ils vont nous nommer nous pour s'assurer aussi qu'il y a un contrôle aussi à ce niveau-là. Je pense que ce principe de gouvernance qui a été mis en place, ça fait que ça réduit un petit peu le risque. Maintenant, en théorie, oui, il est quand même toujours là, je suis d'accord. Il y a en effet, quand même, toujours la pression de vouloir conserver le client et qu'il soit content.

#### **Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d'honoraires d'audit conséquents ?**

Vu qu'il y a ce double système avec l'actionnaire qui nous nomme, si on est complaisant pour garder le client et qu'ensuite, il se passe quelque chose, qu'on découvre des éléments qu'on aurait dû voir, on va aussi se faire révoquer par l'assemblée générale. Je pense que ce système là, ça mitige un peu le risque pour moi.

#### **Donc, vous pensez qu'en théorie, ce risque de manque d'indépendance lié aux systèmes de rétribution est présent, mais en pratique, il y a plusieurs éléments qui font que ce risque est mitigé ?**

C'est un risque qui est présent, mais la façon dont ça été mis en place avec les mandats, le montant de honoraires fixe qui sont déterminés au début pour un mandat de trois, l'approbation par l'assemblée générale, fait que ça réduit un peu le risque

#### **Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

Moi, je trouve que ce qu'on voit, on voit moins souvent cette situation-là. Aujourd'hui, bien souvent, quand on doit mettre une offre, par exemple, pour un client. On fait un appel d'offres, on a plusieurs concurrents qui se présentent, on voit de plus en plus que ce qui fait la différence, oui, il y a le contact avec le client, la relation etc. Mais c'est souvent le prix qui fait la différence. Donc moi, je trouve qu'il y a plus une pression d'aller vers le prix le plus bas qui, pour moi, au final, va revenir au même que d'être complaisant. Parce que celui qui accepte des honoraires deux fois plus bas, il ne va pas pouvoir faire la même quantité de travail de vérification que celui qui a le double d'honoraires, ça, c'est arrivé. Après, c'est vrai que ça peut exister aussi, la situation que tu décrivais, où si tu es un peu trop embêtant avec le client, peut-être qu'il va préférer avoir un autre auditeur. Mais de nouveau, c'est un peu, pour moi, mitigé par le fait que, généralement, qui est-ce qui va se plaindre d'un auditeur qui est trop dur ? Ça va être la direction, le conseil d'administration ou ceux qui font les comptes. L'actionnaire, lui, il n'a pas forcément intérêt à aller vers le plus complaisant parce que lui, il a besoin d'un garant, de quelqu'un qui va s'assurer que justement, les administrateurs font

bien leur travail, les informations financières qui leur sont présentées sont fiables, et la société dans laquelle ils ont investi de l'argent fonctionne correctement. De nouveau, le fait que ce soit l'assemblée générale qui nous nomme, vient un peu contrebalancer le risque. Par contre, sur le prix, bien évidemment, ça, on le ressent vraiment fort, de plus en plus. Ça peut résulter en face sur un problème de qualité du travail.

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

C'est le risque de familiarité avec la personne, c'est vrai que ça peut aussi exister. Après, on est tous soumis aux mêmes règles déontologiques, donc on n'est pas censé être complaisant. Normalement, ce n'est pas le cas, mais c'est vrai que ça peut être un risque de dire : Moi, je veux telle personne, soit parce qu'on sait qu'il est plus coulant, soit parce qu'on s'entend bien avec cette personne, qu'on le connaît déjà, etc. Après, c'est pour ça qu'on a des règles de rotation aussi, pas que du cabinet, mais aussi en interne, qu'il y a des règles de rotation qui existent en fonction du type de société. Si c'est une société cotée, ça va être 5 ans, si c'est une société normale, ça va être 10 ans, justement pour éviter ce risque d'avoir trop de familiarité, mais bon même si je sais que 5 ans ou 10 ans, ça fait long. Mais voilà, c'est le genre de mesures qui permet aussi de réduire un peu ce type de risque.

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Ça dépend, pour moi, dans l'alternative, il y a plusieurs choses. Ça peut être sur le choix de l'auditeur, de dire, par exemple, ce n'est pas la société qui va choisir son auditeur ou de dire, elle peut choisir son auditeur, mais la rémunération, c'est quelqu'un d'autre qui la paye ou encore une autre possibilité, c'est quelqu'un d'autre qui la décide et qui la fixe. Il y a plein de variantes possibles. Je ne sais pas lesquelles tu as développé.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Oui, ça pourrait être une alternative, mais tout dépend comment après l'assureur va mandater les auditeurs, comment l'assureur va dire : PwC, tu peux auditer X. Lui, KPMG, tu peux l'auditer. Lui, BDO tu peux l'auditer. Ensuite, au final, ces compagnies d'assurance, elles ont aussi besoin d'un auditeur, donc qui va décider du réviseur par exemple. Et pour finir, je vais prendre un exemple, AG Assurances, si, par exemple, PwC prend ses assurances chez eux, est-ce qu'ils vont favoriser PwC ? Il y a aussi un risque d'avoir un peu de complaisance. Au final, sur le principe, oui, je comprends le principe, ça pourrait être une bonne idée, mais à voir s'il n'y a pas d'autres risques qui se créent avec le système.

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Ce principe-là, moi, j'aime un peu moins dans le sens où le fait que ce soit aléatoire, ça veut dire qu'on ne prend plus en compte l'expérience du secteur, de l'auditeur, l'expérience dans des entités similaires du cabinet, le profil de l'associé, etc. Donc, en tirant au sort, on va peut-être prendre l'auditeur qui n'est pas le plus qualifié pour faire tel type de société. Il n'y a plus vraiment de critères tangibles pour mandater un auditeur, c'est juste aléatoire. Même si le client a donné une liste d'auditeurs, on ne va même pas regarder qui sont les personnes qui vont intervenir sur le dossier, est-ce qu'elles ont des expériences dans le secteur, est-ce qu'elles ont des expériences IFRS. Moi, je ne suis pas fan de ce système.

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Oui, ça pourrait être un système alternatif. Le seul problème que je vois, c'est plus pour les réviseurs eux-mêmes, parce que ça veut dire qu'on nous enlèverait une partie de la clientèle. Pour l'attractivité de la profession, parce que quand on veut devenir réviseur, on n'a pas forcément envie d'aller travailler à la FSMA ou dans un organisme public, on veut avoir son propre portefeuille de clients. Ça pourrait avoir un impact négatif sur l'attractivité de la profession, mais sur le principe d'indépendance, oui, c'est vrai que ça pourrait être une solution crédible.

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

En fait, l'alternative numéro une et trois, le système d'assurance et le système de comité d'audit externe. En fait, pour moi, la plus crédible, ce serait un mélange entre les deux. Dans le sens où, j'aime encore bien l'idée d'avoir un organisme externe qui nomme l'auditeur, mais ça pourrait être une entité publique, en fait, du style la FSMA, plutôt qu'une compagnie d'assurance. Cet organisme dirait: Pour telle société, il faut tel type d'expertises, on estime que vu la taille de la société, il faudrait des honoraires d'autant pour que le travail soit bien fait, pour au final dire : on va confier ça à tel auditeur, ça pourrait être une alternative. L'alternative d'allocation aléatoire, comme j'ai dit, je n'aime pas, mais ça pourrait être un mélange des deux autres. Parce que le fait que ce soit une compagnie d'assurance, ce qui me gêne un peu, c'est qu'il y a l'aspect commercial, c'est aussi une société qui doit faire des profits, ils ont aussi leur propres « incentives ».

**Interview n°9 : Anonyme K – Réviseur d’entreprises et Directeur dans un Big Four (05/04/2024)**

**Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer un conflit d’intérêt entre l’auditeur et l’entité auditée ?**

Oui, il y a toujours un risque dans le sens où tu développes une relation commerciale avec ton client. T'as un objectif qui est de faire ta mission de commissaire et effectivement, le risque, il existe dans le sens où si t'as pas de client, tu n'as pas de rémunération, donc tu dois d'une certaine façon arriver à capter une clientèle. Donc, tu pourrais être amené effectivement à te dire si je suis souple, si je suis cool, si j'accepte ce que le client fait, le client va vouloir rester avec moi et il sera content. Maintenant, à côté de ça, je pense que quand tu es réviseur d'entreprise, et moi, je le suis, et tu es formé à faire ton métier, l'indépendance, c'est la base, et le respect de la méthodologie, c'est la base aussi. Et donc, tu vois, encore une fois, il y a un risque, mais moi, personnellement, c'est important de faire mon métier correctement et jamais je ne transigerai sur un point significatif pour garder un client. Donc, ça m'est déjà arrivé d'avoir des conversations compliquées avec des clients. J'ai toujours mené ces conversations peu importe, et quand ça devient trop compliqué, je préfère limite perdre le client que de le garder.

**Pensez-vous que le système actuel de rétribution des auditeurs puisse créer une situation dans laquelle certains commissaires pourraient ne pas vouloir perdre leurs clients en raison d’honoraires d’audit conséquents ?**

Je pense que cette question, elle se pose aussi peut-être différemment dans un gros cabinet ou dans un autre petit cabinet qui est peut-être plus dépendant de ses clients. Ici, dans notre cabinet, on est plutôt sur un large portefeuille client, avec majoritairement des clients qui viennent du réseau. Donc, tu vois, aujourd'hui, peu importe ma relation avec le client, le client, il est obligé de venir chez moi parce que quelque part, le groupe a décidé qu'il devait être chez PwC. Moi, par exemple, mes clients, ils sont principalement dans un groupe audité par PwC. Il n'y a aucune discussion, il n'y a aucun besoin d'être sympa avec ton client. Par contre, je pense qu'effectivement, des plus petits cabinets qui sont peut-être plus à risque en termes de charges de travail, de rentabilité, de portefeuille client, pourraient être plus impactés. Mais, on est quand même soumis au contrôle de notre régulateur, qui ne sont quand même pas des contrôles simples. On a un devoir déontologique et on peut être attaqué en cas de non-respect de notre métier. Donc moi, personnellement, en tout cas, il n'y a aucun intérêt à franchir cette ligne d'indépendance pour faire plaisir à un client. Mais je pense que c'est déjà arrivé et ça peut arriver.

**Donc ce risque de manque d’indépendance lié au système de rétribution, il serait plus présent dans les petits cabinets, qui sont peut-être plus dépendants des honoraires des clients, que les gros cabinets ?**

Oui, certainement. Parce que nous, encore une fois, le client, il ne nous choisit pas forcément. La majorité des clients qu'on a, ça vient du réseau et donc ils sont obligés de nous prendre. Donc peu importe qu'ils nous payent ou pas, finalement, nous, on va faire notre travail correctement. Mais oui, je pense que le risque est plutôt sur des clients locaux et des plus petits cabinets qui sont plus dépendants. Nous, on a un portefeuille quand même relativement large et donc les clients qui veulent justement briser cette ligne d'indépendance, on peut plus facilement s'en passer.

**Pour conclure ce sujet, est-ce que vous pensez qu'au final, le système actuel de rétribution impacte négativement l'indépendance d'un auditeur ?**

Moi, je ne pense pas. Parce qu'aujourd'hui, je pense que, encore une fois, majoritairement et dans la totalité, les réviseurs sont indépendants alors que ce système de de rétribution par le client existe depuis toujours. À partir du moment où on est dans un métier qui est régulé et donc on est obligé de réaliser notre travail selon certaines normes qui sont vérifiées. Et donc, peu importe qui nous paye, finalement. Je pense qu'à partir du moment où tu fais bien ton métier et que tu es rémunéré correctement par rapport à ce que tu dois faire, il n'y a pas de risque d'indépendance.

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ? ?**

Oui, c'est certain. Dans le sens où tu choisis le réviseur avec lequel tu as envie de travailler. Encore une fois, si tu te positionnes sur la société cotée, elle va regarder quel est l'auditeur qui matche le mieux à ses besoins. Là, généralement, quand tu es international, tu prends un Big Four, parce qu'il n'y a que les Big Four qui ont des réseaux dans les différents pays et qui sont capables de fournir une approche consolidée. Après, pour moi, c'est une question de feeling et une question de méthodologie, une question d'honoraires, une question de qu'est-ce que tu peux apporter de différent des autres. Donc, on a chaque réviseur à sa méthode, à ses contacts. Donc, ils choisissent toujours choisir celui qui convient le mieux. Et alors, ça dépend un peu des critères de choix qu'ils ont. Et s'ils connaissent bien le réviseur « machin » et qu'ils sont contents et qui savent que c'est quelqu'un avec qui ça se passe bien, tu vas le prendre. C'est comme quand tu choisis ton médecin, tu choisis ton avocat, c'est normal que tu choisisses, à un moment donné, celui qui te convient le mieux.

**Est-ce qu'on serait amené à choisir quelqu'un qui va être complaisant ?**

Ça, je pense que dans certains cas, tu peux le choisir, oui, parce qu'à la fin, on met tous le même rapport, donc il a la même valeur. Donc, si avec tel cabinet, tu sais que ça va être hyper strict, etc. Et si tu vas avec « machin » et que tu sais que le réviseur, il est plus ouvert sur certaines choses, peut-être que tu vas choisir celui-là. Donc moi, je pense que c'est certain qu'on choisit le réviseur en fonction de toute une série de critères, mais qui ne sont pas que la complaisance, mais un mix entre le meilleur prix, la meilleure approche, la meilleure équipe. Et oui, après, encore une fois, si le réviseur est complaisant, mais qui reste dans les clous, tant mieux. Tu vois, il y a des réviseurs qui sont des fois hyper piqués, qui vont vouloir corriger n'importe quel truc alors que ce n'est pas forcément requis par la norme. Donc, tout le monde ne fait pas son métier de la même façon, à partir du moment où tu fais ton boulot correctement, que tu es « compliance » et que tu es plus sympa que ton voisin, c'est normal qu'on va te choisir toi. Mais voilà, souvent, les clients ne cherchent pas forcément le plus cool parce qu'ils ont aussi un intérêt à ce que les comptes soient bien préparés, mais ils cherchent souvent les moins chers.

**Pensez-vous que la notion de shopping d'opinion au niveau des associés signataires des cabinets d'audit est une pratique pouvant avoir un impact en Belgique, notamment dans le cadre d'un audit d'une EIP ?**

« Alors, le client peut choisir l'associé signataire, parce que si tu as créé un lien avec une personne. Mais généralement, c'est plutôt nous qui allons décider l'associé signataire en charge du dossier

**Il y a donc plusieurs facteurs à prendre en compte lorsqu'on veut mandater un auditeur, je ne vais pas seulement choisir cet auditeur parce qu'il est plus complaisant, il y a toute une série d'autres facteurs tels que le prix, c'est ça ?**

Oui franchement, pour moi, à part si vraiment tu fais mal ton métier, a priori, il n'y a aucun réviseurs complaisants. Il y a juste des réviseurs, entre guillemets, plus prudents et certains moins prudents. Tu ne

pourras jamais demander à un réviseur de faire n'importe quoi parce que sa responsabilité est en cause. Moi, je suis plutôt quelqu'un de prudent, à l'inverse, je sais qu'il y en a qui sont moins prudents et qui vivent plus avec le risque, ça, c'est plus une question de personne, mais in fine, on est tous « compliant ».

**Pensez-vous qu'il est important de trouver des alternatives aux systèmes actuels de rétribution et de sélection des services d'audit, notamment pour garantir une meilleure qualité d'audit et indépendance des auditeurs ?**

Je pense que le système, actuellement, est bon. La seule chose aujourd'hui que moi, je trouve dommage, c'est que je trouve qu'on n'est pas forcément toujours bien payé pour l'expertise qu'on apporte. Moi, ce n'est pas forcément une remise en cause du fait qu'on est payé par nos clients, mais par contre, ce que j'aimerais qu'il change, c'est d'être mieux payé, pour être certain d'avoir le temps de faire toutes mes tâches.

**Que pensez-vous de l'alternative d'assurance des états financiers considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Non, c'est une option, ce n'est pas une mauvaise idée en soi, parce que c'est vrai que ça éteint carrément le lien entre toi et ton client, mais ça pourrait avoir d'autres dérives à mon sens. Quelque part, le point d'interrogation, c'est comment est-ce que l'assureur alloue les différents auditeurs, parce qu'on fait tous la même chose, un Deloitte, un EY, un KPMG, on a tous nos spécialistes en tech ou en assurance, on dispose tous les quatre des mêmes compétences. Et donc, comment l'assureur peut choisir l'auditeur ? Ou alors, il répartit de façon proportionnelle et il dit: Il y a un marché d'autant et vous aurez chacun un quart, mais là, ça donne plus de place aux petits. Moi, je trouve que c'est un peu compliqué.

**Que pensez-vous de l'alternative d'allocation aléatoire considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

C'est une option, encore une fois, ça limite vraiment le lien entre toi et ton client. Par contre, je trouve que ça retirait peut-être l'envie d'être différent et d'apporter de la qualité sur le marché, parce que si tu sais que quoique tu fasses, tu es choisi au hasard par quelqu'un pour faire un boulot, il n'y a plus aucun objectif ou volonté à faire un travail de qualité. Dans la situation actuelle, à partir du moment où tu as un marché qui est libre, où on a le droit de choisir qui on veut, au moins, tu es vraiment obligé de te différencier, de te spécialiser, d'offrir quelque chose de différent. Là, le fait que ce soit réparti de façon aléatoire, tu fais ton job et tu t'en fous.

**Que pensez-vous de l'alternative de comité d'audit externe considérée comme une variante du modèle actuel de rétribution et de sélection des auditeurs d'EIP ?**

Oui, c'est une option, mais il y a déjà ça avec la Cour des comptes, elle intervient pas pour les EIP mais pour une série d'autres sociétés. Encore une fois, je pense que là, le vrai problème de ce genre de choses, c'est les compétences. Franchement, les compétences de la Cour des comptes n'ont rien à voir par rapport à nos compétences à nous. Je pense qu'on est, je ne vais pas dire au top de la formation, mais on est quand même très performant, parce qu'on est une société commerciale, parce qu'on a des engagements de rentabilité, de gestion d'un marché, on est obligé d'être performant et d'être bien éduqué. Si on fonctionnaliserait le truc, ce serait le risque, c'est qu'on perde en qualité parce qu'on est plus challenger. Aujourd'hui, les cabinets d'audit sont bien rémunérés, il y a un espèce de nivellement par le haut par un entretien de son personnel qui est positif, on gagne bien notre vie, mais on doit travailler quand même beaucoup, on a beaucoup de formations. C'est quand même un métier compliqué qui demande quand même un sacré investissement, donc il faut être capable de le rémunérer. Est-ce que si ça devient public, qui va vouloir faire ce métier-là ? Parce que la rémunération ne va certainement pas suivre celle

qu'on a peut-être aujourd'hui. Et donc, peut-être qu'on ne va pas avoir les meilleurs candidats. Après, ça te réglera par contre ton problème d'indépendance, est-ce qu'on fera des audits malins ? Ça, peut-être pas. Mais si tu regardes l'aspect indépendance, oui, certainement.

**Des trois alternatives présentées, laquelle vous semble la plus réaliste et la plus cohérente ?**

Si je devais en prendre une, ce serait le comité d'audit externe, mais alors avec vraiment un point d'attention sur la formation des équipes.





## 8 Bibliographie

About IAASB. (s. d.). IAASB. <https://www.iaasb.org/about-iaasb>

About IESBA. (s. d.). IESBA. <https://www.ethicsboard.org/about-iesba>

About PCAOB. (s. d.). PCAOB. <https://pcaobus.org/about>

Al Nawaiseh, M. A. L., & Alnawaiseh, M. (2015). The Effects of the Threats on the Auditor's Independence. *International Business Research (Toronto)*, 8(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n8p141>

Asthana, S. C., & Boone, J. P. (2012). Abnormal audit fee and audit quality. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 31(3), 1–22. <https://doi.org/10.2308/ajpt-10294>

Ayres, D. R., Neal, T. L., Reid, L. C., & Shipman, J. E. (2019). Auditing Goodwill in the Post-Amortization Era: Challenges for Auditors. *Contemporary Accounting Research*, 36(1), 82–107. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12423>

Blay, A. D., & Geiger, M. A. (2013). Auditor Fees and Auditor Independence: Evidence from Going Concern Reporting Decisions. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 579–606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01166.x>

Burks, J. J., & Stevens, J. S. (2022). Opaque auditor dismissal disclosures: What does timing reveal that disclosures do not? *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(1), 106905-. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106905>

Center for Audit Quality (CAQ). (2023). Audit quality disclosure framework. À l'adresse: <https://www.thecaq.org/audit-quality-disclosure-framework>

CHEN, F., PENG, S., XUE, S., YANG, Z., & YE, F. (2016). Do Audit Clients Successfully Engage in Opinion Shopping? Partner-Level Evidence. *Journal of Accounting Research*, 54(1), 79–112. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12097>

Choi, J.-H., Kim, J.-B., & Zang, Y. (2010). Do abnormally high audit fees impair audit quality? *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 29(2), 115–140. <https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.2.115>

Chung, H., Kim, Y., & Sunwoo, H.-Y. (2021). Korean evidence on auditor switching for opinion shopping and capital market perceptions of audit quality. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 28(1), 71–93. <https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1845000>

Code des Sociétés et des Associations du 23 mars 2019

DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting & Economics.*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)

Debroux, Romain (2021). Rôles du Comité d’audit et de son commissaire : analyse théorique et pratique. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.

DIRECTIVE 2014/56/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 16 avril 2014 modifiant la directive 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés

Dontoh, A., Ronen, J., & Sarath, B. (2013). Financial Statements Insurance. *Abacus (Sydney)*, 49(3), 269–307.

Financial Reporting Council (FRC). 2006. Promoting audit quality. Discussion paper. À l’adresse: <https://www.frc.org.uk/getattachment/87498b3e-0aec-417c-b804-8b0c461174c8/discussion-paper-promoting-audit-quality-nov-2006.pdf>

FSMA (2022). RAPPORT ANNUEL 2022. Autorité des services et marchés financiers. À l’adresse : <https://www.fsma.be/fr/rapports-annuels/rapport-annuel-2022-version-pdf#page-10>

Gembala D., L’impact de la norme ISQC-1 sur l’acceptation, le maintien et la cessation des contrats avec les clients par les cabinets d’audit, (2015).

Gonthier-Besacier, N., & Schatt, A. (2005). Quels sont les déterminants de la rémunération des auditeurs ? Le cas français. *26ÈME CONGRES DE L’AFC*.

Haislip, J. Z., Myers, L. A., Scholz, S., & Seidel, T. A. (2017). The Consequences of Audit-Related Earnings Revisions. *Contemporary Accounting Research*, 34(4), 1880–1914. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12346>

Hartono, J., Suwardi, E., Miharjo, S., & Hartadi, B. (2016). Does auditor rotation increase auditor independence? *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(3), 315–337. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.16988>

Hartwell, C., Lightle, S., & Moreland, K. (2001). The client acceptance decision: Is the third time the charm or is it three strikes and you’re out? *Ohio CPA Journal*, 60(4), 31-

Hennes, K. M., Leone, A. J., & Miller, B. P. (2014). Determinants and Market Consequences of Auditor Dismissals after Accounting Restatements. *The Accounting Review*, 89(3), 1051–1082. <https://doi.org/10.2308/accr-50680>

Hope, O.-K., Kang, T., Thomas, W. B., & Yoo, Y. K. (2009). Impact of Excess Auditor Remuneration on the Cost of Equity Capital around the World. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 24(2), 177–210.

Hossain, S., & Wang, J. J. (2023). Abnormal audit fees and audit quality: Australian evidence. *Australian Journal of Management*, 48(3), 596–624. <https://doi.org/10.1177/03128962221093831>

Hurley, P. J., Mayhew, B. W., & Obermire, K. M. (2019). Realigning Auditors’ Accountability: Experimental Evidence. *The Accounting Review*, 94(3), 233–250.

IAASB (2021). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. International Auditing and Assurance Standards Board. À l'adresse : <https://www.iaasb.org/publications/2021-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services>

IAASB (2014). A FRAMEWORK FOR AUDIT QUALITY, KEY ELEMENTS THAT CREATE AN ENVIRONMENT FOR AUDIT QUALITY. International Auditing and Assurance Standards Board. À l'adresse: <https://www.iaasb.org/publications/framework-audit-quality-key-elements-create-environment-audit-quality-3>

ICCI (2011). Budgétisation des heures dans un mandat de commissaire. CENTRE D'INFORMATION DU RÉVISORAT D'ENTREPRISES. À l'adresse : <https://www.icci.be/fr/avis/avis-detail-page/outil-budg-tisation-des-heures>

ICCI (2013). Het verband tussen audithonoraria en auditkwaliteit : empirische studie voor de Belgische auditmarkt = Le rapport entre les honoraires d'audit et la qualité de l'audit : étude empirique du marché belge d'audit. CENTRE D'INFORMATION DU RÉVISORAT D'ENTREPRISES. À l'adresse: <https://www.icci.be/docs/iccinewlibraries/nl/Documents/publicaties/boeken/Het-verband-tussen-audithonoraria-en-auditkwaliteit.pdf>

IESBA (2023). Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants. International Ethics Standards Board for Accountants. À l'adresse : <https://www.ethicsboard.org/publications/2023-handbook-international-code-ethics-professional-accountants>

IRE (13 décembre 2016). La loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises a été publiée au Moniteur belge. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/la-loi-du-7-d-cembre-2016-portant-organisation-de-la-profession-et-de-la-supervision-publique-des-r-viseurs-d-entreprises-a-t-publie-au-moniteur-belge>

IRE (17 juin 2016). Communiqué : Règlement (UE) N° 537/2014 du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des Entités d'Intérêt Public (EIP). Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/r-glement-ue-n-537-2014-du-16-avril-2014-relatif-aux-exigences-sp-cifiques-applicables-au-contr-le-l-gal-des-comptes-des-entit-s-d-int-r-t-public>

IRE (2019). AVIS 2019/07 DU CONSEIL DE L'INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/l-iesba-lance-le-code-d-thique-lectronique>

IRE (2022). Normes internationales applicables en Belgique. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/normes-internationales-applicables-en-Belgique>

IRE (2004). La société et son commissaire, cas pratiques. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/publications/etudes-ire/Profession/La-soci%C3%A9t%C3%A9-et-son-commissaire.pdf>

IRE (2017). Missions contractuelles. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse: <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-contractuelles>

IRE (2017). Missions contractuelles. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse: <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-contractuelles>

IRE (2019). AVIS1 2019/10 DU CONSEIL DE L'INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES, concerne l'interruption du mandat de commissaire. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/Doctrine/Avis/2019-10-avis-Interruption-du-mandat-de-commissaire.pdf>

IRE (2019). Est-il possible de négocier de nouveaux honoraires d'audit lorsque la société à contrôler est devenue moins complexe ? Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse : <https://www.icci.be/fr/faq/chercher-par-th-me/est-il-possible-de-n-gocier-de-nouveaux-honoraires-d-audit-lorsque-la-soci-t-contr-ler-est-devenue-moins-complexe>

IRE (2023). Norme relative à l'application des normes internationales de gestion de qualité 1 et 2 (normes ISQM 1 et 2) et de la norme ISA 220 (Révisée) en Belgique. Institut des Réviseurs d'Entreprises. À l'adresse: [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isqm/20231127-nrme-isqm-def.pdf?sfvrsn=e89024db\\_3](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isqm/20231127-nrme-isqm-def.pdf?sfvrsn=e89024db_3)

ISA 200 (2009). OVERALL OBJECTIVES OF THE INDEPENDENT AUDITOR AND THE CONDUCT OF AN AUDIT IN ACCORDANCE WITH INTERNATIONAL STANDARDS ON AUDITING. INTERNATIONAL STANDARD ON AUDITING 200. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/normes-internationales-applicables-en-Belgique/tableau-des-normes-internationales-applicables-en-Belgique>

ISA 600 (2017). ASPECTS PARTICULIERS AUDITS D'ÉTATS FINANCIERS D'UN GROUPE. INTERNATIONAL STANDARD ON AUDITING 600. À l'adresse : <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA-nouvelles-et-revisees-2017/ISA-600-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

ISQM 1 (2020). Norme internationale de gestion de la qualité 1. À l'adresse: <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/norme-isqc-1>

ISQM 2 (2020). Norme internationale de gestion de la qualité 2. À l'adresse: <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/norme-isqc-1>

Jamal, K. (2008). Building a Better Audit Profession: Align Incentives and Reduce Regulation. *Accounting Perspectives*, 7(2), 123–126.

Kahn, D. B., & Lawson, G. S. (2004). Who's the boss? Controlling auditor incentives through random selection. *Emory Law Journal*, 53(2), 391–.

Kanagaratnam, K., Krishnan, G. V., & Lobo, G. J. (2010). An Empirical Analysis of Auditor Independence in the Banking Industry. *The Accounting Review*, 85(6), 2011–2046.

Khurana, I. K., & Raman, K. K. (2006). Do Investors Care about the Auditor's Economic Dependence on the Client? *Contemporary Accounting Research*, 23(4), 977–1016.

KLF Communication (2018). Qu'est-ce qui fait un leader ? Consulté le 2023, 11 juin <https://www.klfcommunication.com/blog/quest-ce-qui-fait-un-leader/>

Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative. De Boeck Supérieur.

Lennox, C. (2000). Do companies successfully engage in opinion-shopping? Evidence from the UK. *Journal of Accounting & Economics*, 29(3), 321–337. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(00\)00025-2](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(00)00025-2)

Loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises

Nasrin Azar, & Sahar E-Vahdati. (2022). Reliable Financial Statements: External Auditing System or Financial Statement Insurance? *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 15(1).

OpenAI. (2023). ChatGPT (version du 14 mars) [Modèle de langage de grande taille]. <https://chat.openai.com/chat>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2022). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. À l'adresse: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/151/151.fr.pdf>

Philippe Gattet (2017). Comprendre la théorie de l'agence. YouTube. À l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=OrTzHN9M85I>

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2015. Concept Release on Audit Quality Indicators. Release No. 2015-005. Washington, DC: PCAOB. À l'adresse: [https://assets.pcaobus.org/pcaob-dev/docs/default-source/rulemaking/docket\\_041/release\\_2015\\_005.pdf?sfvrsn=de838d9f\\_0](https://assets.pcaobus.org/pcaob-dev/docs/default-source/rulemaking/docket_041/release_2015_005.pdf?sfvrsn=de838d9f_0)

Quelle est la composition du conseil d'entreprise ? (2022). Securex. <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/concertation-sociale/conseil-d-entreprise/quelle-est-la-composition-du-conseil-d-entreprise>

RÈGLEMENT (UE) No 537/2014 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission

Rezaee, Z., Abernathy, J., Causholli, M., Michas, P. N., Roush, P. B., Rowe, S., & Velury, U. K. (2016). Comments of the auditing standards committee of the auditing section of the american accounting association on PCAOB concept release on audit quality indicators, no. 2015-005, July 1, 2015. *Current Issues in Auditing*, 10(1), C11–C27. <https://doi.org/10.2308/ciia-51316>

Robert Knechel, W., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: Insights from the academic literature. *Auditing: a Journal of Practice and Theory*, 32(1), 385–421. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50350>

Ronen, J. (2002). Post-Enron reform: financial statement insurance, and GAAP re-visited. *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, 8(1), 39-.

Schneider, A. (2011). Is investment decision-making influenced by perceptions relating to auditors' client dependence and amount of audit fees? *Advances in Accounting*, 27(1), 75–80.

Shu, P.-G., Chen, T.-K., Hung, W.-J., & Chiang, T.-L. (2013). Economic Dependence and Reputation Concern for the Audit Firm, Audit Groups, and Individual Auditors — The Case of Taiwan. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 16(2), 1350012–1350012.

Singer, Z., & Zhang, J. (2022). Do companies try to conceal financial misstatements through auditor shopping? *Journal of Business Finance & Accounting*, 49(1–2), 140–180. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12562>

Toute l'Europe. (2021, 16 novembre). Qu'est-ce qu'une directive ; ? <https://www.touteleurope.eu/fonctionnement-de-l-ue/qu-est-ce-qu-une-directive/#:~:text=La%20directive%20passe%20par%20deux,%2C%20qui%20s'applique%20directement>.

Van Brenk, H., Renes, R., & Trompeter, G. M. (2022). Auditing in the public interest: Reforming the profession by building on the strengths of the existing accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 83, 102184–.

Wu, L., & Xiao, J. Z. (2021). The value of auditing, audit independence, and audit pricing: a review of empirical evidence from China. *Accounting and Business Research*, 51(6-7), 585–621. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1970703>

Xing, C., Yuwen, H., & Yang, D. (2023). Goodwill impairment, auditor dismissal and opinion shopping—evidence from China. *China Journal of Accounting Studies*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/21697213.2023.22396>



## **Executive Summary**

Numerous scientific studies have pointed out that the current system of remuneration and appointment in audit, where the audited entity directly compensates and appoints audit firms to verify its annual accounts, can lead to conflicts of interest and compromise auditor independence and audit quality. High fees may incentivize auditors to prioritize client retention, potentially compromising independence and audit quality. Additionally, the current auditor appointment system poses risks such as auditor shopping, where for instance companies strategically replace or retain auditors to conceal accounting irregularities. This thesis aims to analyze alternative systems of remuneration and appointment of audit services that could enhance audit quality and auditor independence. Three alternatives are proposed, the external audit committee option, involving a committee responsible for auditing most public interest entities, the financial statement insurance alternative, where entities obtain insurance covering financial statements, with insurers appointing and compensating external auditors and a random selection of auditors for public interest entities from a predefined pool, with fixed remuneration and mandates.

In the empirical section of this thesis, several interviews were conducted mainly with auditors from the Big Four firms, as most public interest entities are audited by these firms due to their complexity and scale. Interviews were also conducted with a competent organization in Belgium as well as in Luxembourg. The purpose of these discussions was to gather opinions both on the current system of remuneration and appointment in audit, as well as to obtain feedback on the various alternative systems developed. The diverse findings have provided answers to our various hypotheses.

Regarding the two hypotheses related to flaws in the current system of auditor remuneration and appointment, this thesis has demonstrated, through both literature review and empirical research, that the system has flaws that can impact auditor independence and audit quality. For instance, many respondents confirmed the practice of auditor shopping, with some participants acknowledging that they lost clients because they were too strict. Although these risks are relevant, the hypotheses were rejected because existing factors limit the flaws. Large client portfolios, comprehensive standards, and high reputation risk help mitigate conflicts of interest related to the current system of remuneration. Additionally, the general assembly, not company management, appoints auditors limits auditor shopping. Shareholders prioritize reliable financial information, especially in companies with a clear separation between ownership and management.

Additionally, one thing is certain, it is not possible at this time to provide a definitive affirmative answer to our research question. Our various respondents have highlighted a potential range of issues related to the alternatives discussed in this thesis. The external audit committee option may present recruitment challenges due to declining attractiveness in the profession and potential negative impacts on audit quality compared to traditional audit firms. Managing such a committee might also be complex, as temporary members must still adhere to firm independence rules. The financial statement insurance alternative may be complex, involving numerous stakeholders and increased audit costs, with potential conflicts of interest for insurers favoring lenient auditors. Confidentiality concerns might arise as auditors cannot share work with insurers. The random allocation option may face challenges with insufficient qualified auditors and potential issues with auditor independence and audit quality. There's no guarantee of the randomly selected firm's competence, and audit firms might lose their incentive to provide quality service. It is interesting to note that the two alternatives most favored by our respondents are the external audit committee and financial statement insurance options.

**Keywords: Alternative audit systems – Public interest entities – Audit quality – Audit independence**

**Word count = 29,997**