

Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Le contrôle interne à l'épreuve de la crise du Covid-19

Études de cas sur les sociétés auditées par BMS Réviseurs d'entreprise

Mémoire présenté par :

Amine EL FERKHANI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur:

Grégory SCHMIDT



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Le contrôle interne à l'épreuve de la crise du Covid-19

Études de cas sur les sociétés auditées par BMS Réviseurs d'entreprise

Mémoire présenté par :

Amine EL FERKHANI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur:

Grégory SCHMIDT

Je tiens tout d'abord à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce présent mémoire.

Je tiens particulièrement à remercier mon promoteur, Monsieur Gregory Schmidt, pour son encadrement et ses précieux conseils qui ont enrichi ma réflexion tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier mon maitre de stage, Monsieur Paul Moreau, qui m'a permis de m'enrichir professionnellement et aiguillé pour mener à bien cette recherche.

Enfin, je tiens à remercier Monsieur Michel Peeters et ma compagne, Mlle Uittebroek Céline, pour leurs encouragements et la relecture de ce présent travail.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, EL FERKHANI, Amine, année d'études 2020-2021, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

INTRODUCTION	4
Avant-propos	4
Problématique	4
Structure et méthodologie	5
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONTEXTUEL ET THÉORIQUE	7
CHAPITRE I : Crise sanitaire Covid-19	7
1. Contexte de la crise sanitaire COVID-19	7
2. Les mesures pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 en Belgique	8
2.1 Mesures de mars 2020	8
2.2 Mesures octobre 2020	9
3. Le télétravail pendant la crise sanitaire	10
4. Effets de la crise sanitaire sur la sphère économique	12
4.1 Ralentissement des activités	12
4.2 Crise de liquidité	14
4.3 Mesures de soutien	15
CHAPITRE II : Le contrôle interne	18
1. Préambule	18
2. Définitions	19
3. Le référentiel COSO	21
3.1 Présentation du modèle	21
3.2 Les composants et les principes du COSO	22
3.3 Le cadre COSO dans un contexte de crise sanitaire	25
5. Acteurs et cadre légal du contrôle interne	29
5.1 Notion de gouvernance d'entreprise	29
5.2 Conseil d'administration et comité d'audit	30
5.3 Le management exécutif	31
5.4 Fonctions de contrôle indépendantes	31
5.5 Contrôleur interne	32
5.6 Le personnel	32
5.7 Acteurs externes	32
5.8 Directeur financier	33
6. Le contrôle interne dans un environnement digitalisé	36
6.1 Les nouvelles solutions digitales	36
6.2 Avantages et risques d'un système informatique à l'égard du CI	37
6.3 Les contrôles informatiques	37
7. Procédures du contrôle interne	38
7.1 La séparation des fonctions	38
7.2 La conservation des actifs	39
7.3 La supervision	39
8. Les limites du contrôle interne	40
9. Le contrôle interne dans les travaux du commissaire	41
Notion de « Risque d'audit »	41

Responsabilité de l'auditeur externe à l'égard du contrôle interne	42
10. Considérations à l'égard de la crise sanitaire COVID-19 par l'IRE et l'ICCI	43
10.1 ICCI	43
10.2 IRE	44
CHAPITRE III : Fiabilité financière	46
1. Cadre légal	46
1.1 Les comptes annuels	46
1.2 Le rapport de gestion	47
1.3 Nomination du commissaire	48
2. L'élaboration des états financiers	49
2.1 Système comptable	49
2.2 Les états financiers	49
2.3 Bilan	50
2.4 Compte de résultat	51
2.5 Annexe	51
2.6 Principes d'observation	51
3. Rôle du commissaire	52
4. L'audit des états financiers	54
4.1 Normes internationales d'Audit	54
4.2 L'objectif de l'audit légal des comptes	54
4.3 La démarche de l'audit des comptes	54
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPRIRIQUE	60
1. Construction du modèle d'analyse	61
1.1 Pistes et réflexions	61
1.2 Construction de l'hypothèse et des objectifs opérationnels	65
1.3 Méthodologie	67
1.3.1 Choix de la méthodologie de recherche	67
1.3.2 Démarche	69
1.4 Terrain de recherche	72
2. Études de cas	74
2.1 CAS - A	75
2.1.1 Présentation de l'entité	75
2.1.2 Risques identifiés	75
2.1.3 Tests réalisés en réponse aux risques identifiés	76
2.1.4 Conclusion des tests	77
2.2 CAS - B	78
2.2.1 Présentation de l'entité	78
2.2.2 Risques identifiés	78
2.2.3 tests réalisés en réponse aux risques identifiés	79
2.2.4 Conclusion des tests	80
2.3 CAS – C	81
2.3.1 Présentation des données	81
2.3.2 Risques identifiés	81
2.3.3 tests réalisés en réponse aux risques identifiés	82
2.3.4 Conclusion des tests	82
3. Analyse des résultats	83
3.1 Synthèse des données récoltées	83

3.2 Entretiens avec les auditeurs de BMS	85
Objectifs et interlocuteurs	85
Compte rendu des entretiens	85
3.3 Confrontation à la théorie et discussions	86
3.3.1 La crise sanitaire Covid-19	87
3.3.2 Le contrôle interne	88
3.3.3 La fiabilité financière	89
3.4 Limites de l'analyse	90
CONCLUSION	92
BIBLIOGRAPHIE	96

INTRODUCTION

Avant-propos

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une crise sanitaire sans précédent. Dans l'objectif de freiner la saturation du système hospitalier, et ainsi préserver la qualité des soins de santé des citoyens, les autorités belges ont décrété une série de mesures inédites pour contenir la propagation d'un nouveau virus. De ce fait, confinement, quarantaine, télétravail, arrêt des entreprises dites « non essentielles », ou encore restriction des déplacements sont devenus monnaie courante depuis l'éclosion de cette pandémie de Covid-19.

Toutefois, ces mesures restrictives ne sont pas sans conséquences sur la manière dont les entreprises exercent leurs activités ce qui peut impliquer l'adaptation ou le changement des contrôles existants. Dès lors, ce contexte de crise soulève certaines interrogations quant à la fiabilité de l'information financière qui est assurée, d'une part, au regard de l'audit externe, et d'autre part, par le contrôle interne.

Ayant découvert un intérêt pour la comptabilité grâce à mon cursus à l'ICHEC et spécialisé ma formation dans le domaine de l'audit financier pour clôturer mon parcours académique, c'est naturellement que j'ai décidé lors de mon stage en audit auprès de BMS Réviseurs d'entreprise d'observer les effets de cette pandémie inédite. Ce mémoire est l'occasion de partager, d'une part, ma première expérience en tant qu'auditeur stagiaire, et d'autre part, mes observations pour tenter d'évaluer les conséquences de cette crise sanitaire par le biais des travaux d'audit des sociétés contrôlées par BMS.

Problématique

Après une recherche exploratoire sur le sujet et diverses discussions avec mes professeurs et professionnels du chiffre, plusieurs constats ont été mis en évidence.

D'une part, les mesures prises dans l'urgence par les autorités belges au vu du caractère inédit de cette pandémie soulèvent de nombreuses questions quant à l'adaptation des organisations. En effet, face aux mesures sanitaires décrétées sur le territoire belge, les entreprises ont dû faire preuve d'agilité, notamment, en raison du télétravail rendu obligatoire pour certaines fonctions, et ce, à plusieurs périodes depuis mars 2020. À cet effet, le Centre d'information du Révisorat d'entreprises, l'ICCI (2020) a indiqué que l'environnement de contrôle peut être impacté par la crise du Covid-19 en émettant quelques considérations, notamment, l'affaiblissement des mesures de contrôle, la déficience des procédures d'autorisation, ou encore la séparation des fonctions qui peut faire défaut. En ce sens, dans son avis 03/2020, l'IRE (2020) attire l'attention sur l'implémentation de nouveaux contrôles ou l'adaptation ou des contrôles existants pour répondre au risque d'erreurs dans les états financiers plus important en cette période de crise sanitaire Covid-19.

D'autre part, il sera question de soulever les conséquences économiques de cette crise sanitaire qui ont mis en difficulté de nombreuses sociétés. En effet, bon nombre d'entreprises ont été mises à l'arrêt, car leurs activités étaient considérées comme vecteur du virus par les autorités et les scientifiques. Tandis que d'autres ont connu une baisse de leurs activités en raison des restrictions imposées par les pouvoirs publics et des dommages collatéraux de cette crise. Ainsi, compte tenu de la situation actuelle, l'ICCI (2020) estime que la pression financière peut inciter certaines entreprises à la manipulation volontaire et frauduleuse de leurs états financiers. Cette pression se justifie notamment par ce contexte qui, nous le verrons par la suite, a impacté financièrement une partie non négligeable des entreprises belges qui doivent toujours faire face à leurs obligations financières. En outre, les responsables financiers ont été mis à rude épreuve. Durant cette crise, ces derniers ont dû notamment solliciter les différentes aides octroyées par les pouvoirs publics afin d'atténuer le choc de cette crise, ou encore, négocier des plans apurements à l'égard de leurs créanciers.

Dans un tel contexte, ces constatations m'ont poussé à m'interroger sur la fiabilité des états financiers publiés par les sociétés. À ce stade, peu de chercheurs ou de praticiens se sont intéressés aux conséquences de cette crise sur l'information financière publiée par les sociétés et le contrôle à son égard, ce qui amène un caractère novateur à ce présent mémoire. Ainsi, son objectif vise à évaluer les effets de cette crise sanitaire Covid-19 sur le contrôle interne à l'égard des états financiers publiés par les sociétés auditées par BMS Réviseurs d'entreprise. La problématique étudiée est donc la suivante :

« En quoi le contrôle interne à l'égard des états financiers publiés par les sociétés a-t-il été affecté par la crise sanitaire COVID-19 ? » :

Études de cas sur les sociétés auditées par BMS Réviseurs d'entreprise

Structure et méthodologie

Ce mémoire se décline en deux volets principaux, une première partie dédiée à une revue contextuelle et théorique de notre problématique et une seconde partie dédiée à l'étude des cas pratiques.

La première partie est subdivisée en trois chapitres relatifs aux concepts clés de notre question de recherche, à savoir, la crise sanitaire Covid-19, le contrôle interne et la fiabilité financière. L'ordre dans lequel nous allons aborder les différents chapitres suit une logique relative à la manière dont nous allons approcher notre problématique, mais aussi sur la façon d'y apporter des éléments de réponses. Ainsi, nous allons dans un premier temps considérer dans le premier chapitre le contexte de la crise sanitaire Covid-19 et ses conséquences directes sur les entreprises en raison des mesures prises par les autorités belges et de ses effets dans la sphère économique. Ensuite, nous évoquerons le concept clé de notre question de recherche, le contrôle interne qui, nous le verrons, permet la réalisation d'objectifs fixés par une organisation en maîtrisant les risques auxquels elle peut faire face. Enfin, nous aborderons le

dernier chapitre dédié à la fiabilité financière qui est à mon sens essentielle, car c'est par les états financiers publiés et son contrôle par l'auditeur externe que nous allons tenter de répondre à notre problématique. À cet effet, nous prendrons connaissance du cadre légal en ce qui concerne les obligations relatives à la publication des états financiers et nous développerons le rôle du commissaire et sa mission de contrôle légal des comptes.

La seconde partie dédiée à l'étude des cas pratiques vise à apporter des éléments de réponse à notre problématique à l'aide d'études de cas qui concernent 3 sociétés auditées par BMS. À cette fin, les objectifs opérationnels qui vont nous guider dans la réalisation de nos études de cas sont formulés ci-après :

- ❖ **Considérer les effets de la crise sanitaire Covid-19 sur l'activité et l'organisation**
- ❖ **Identifier les risques et les contrôles clés**
- ❖ **Observer les éventuelles adaptations des procédures de contrôle**
- ❖ **Comparer les travaux d'audit de l'exercice 2020 avec les travaux d'audit relatifs aux exercices antérieurs à la crise sanitaire Covid-19**

À cet effet, nous allons élaborer un outil en suivant une démarche similaire à la méthodologie utilisée par les auditeurs externes dans le cadre de leurs missions de contrôle légal des comptes. Cette démarche est intéressante, car elle va nous aider à prendre connaissance de l'entité, de ses risques et de ses contrôles clés. En effet, cette approche par le risque va nous permettre de distinguer les comptes les plus susceptibles de conduire à des anomalies dans les états financiers. À la suite de cette évaluation des risques, nous réaliserons des procédures d'audit pour vérifier si des anomalies existent dans les états financiers et nous évaluerons si ces erreurs détectées peuvent être attribuées à ce contexte sanitaire à l'aide d'une comparaison avec les travaux d'audit antérieurs à la crise Covid-19. À cet effet, nous partirons de l'hypothèse suivante :

« En raison du contexte sanitaire, les auditeurs externes détectent davantage d'anomalies dans les états financiers qu'au cours de leurs audits antérieurs à la crise Covid-19 ».

À l'aide des objectifs fixés, nous évaluerons les procédures de contrôles en place et les éventuelles adaptations mises en œuvre par les sociétés étudiées pour limiter les risques induits par ce contexte sanitaire. Ces études seront parachevées à l'aide de discussions avec les auditeurs de BMS afin d'appréhender leurs manières d'évaluer les effets de cette crise sur leurs clients audités. Enfin, nous prendrons du recul à l'égard de notre méthodologie et de nos analyses afin de faire le point sur notre démarche et d'y soulever les éventuelles limites.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONTEXTUEL ET THÉORIQUE

CHAPITRE I : Crise sanitaire Covid-19

Nous sommes actuellement au cœur d'une crise sanitaire en raison de la propagation d'un nouveau coronavirus, le Covid-19. Cette crise a provoqué bon nombre de bouleversements. Ce présent chapitre aura pour objectif de nous replonger au cœur de cette crise sanitaire inédite.

Dans le cadre de notre recherche, ce chapitre est essentiel pour nous permettre de nous resituer dans le contexte de la crise sanitaire, et plus particulièrement, pendant l'année 2020. En effet, réalisant mon stage dans un cabinet d'audit, mon angle de recherche se fait au regard du contrôle légal des comptes. De ce fait, nous allons considérer les effets de cette crise sur la fiabilité de l'information financière assurée par le contrôle interne relatif à l'exercice comptable clos le 31 décembre 2020.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps brièvement nous replonger dans le contexte de cette crise exceptionnelle. Ensuite, nous évoquerons les mesures prises par les autorités belges durant l'année 2020 afin d'appréhender au mieux les règles en vigueur qui ont impacté nos entreprises. Nous allons en outre observer les effets de cette crise sur le télétravail à l'aide de statistiques qui nous permettront d'appréhender au mieux le phénomène. Enfin, nous terminerons par les effets de cette pandémie sur l'économie belge, ses impacts sur la trésorerie des entreprises et nous évoquerons les aides octroyées par les pouvoirs publics.

1. Contexte de la crise sanitaire COVID-19

C'est le 31 décembre 2019 que l'épidémie de coronavirus a été déclarée par les autorités chinoises à la suite de la découverte d'un premier foyer de pneumonies virales dans la ville de Wuhan, située dans la province de Hubei, qui s'est rapidement diffusé à l'échelle mondiale en épargnant aucun continent. Afin de contenir l'épidémie, Wuhan sera la première ville à expérimenter un confinement très strict décrété par le gouvernement chinois. (Le Monde, 2020). Après coup, ce nouveau virus sera qualifié d'« enemy against humanity » par le directeur de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et haussé au rang de pandémie le 11 mars 2020.

Au commencement de cette crise, nous avons en outre assisté à un vent de panique mondiale qui a entraîné un réel repli diplomatique et un affolement des marchés boursiers, notamment, en raison des confinements décrétés dans plusieurs pays durant le printemps 2020. À ce stade, l'une des principales craintes de la plupart des autorités des pays concernés est la croissance exponentielle des cas de contamination qui entraînent rapidement la saturation du système hospitalier pouvant compromettre significativement à la qualité des soins de santé des citoyens.

Dans l'objectif de contenir la propagation de ce nouveau coronavirus, les autorités des pays touchés ont adopté une série de mesures afin de freiner la saturation des hôpitaux, et ainsi limiter les risques face à l'afflux constant de nouveaux patients malades. De ce fait, distanciation sociale, confinement, quarantaine, restriction des déplacements, télétravail et port du masque buccal sont devenus les maîtres mots depuis l'apparition de ce COVID-19.

En Belgique, du fait de la pression constante sur le système hospitalier ainsi que la hausse exponentielle des nouveaux cas détectés, les entreprises seront soit contraintes de tourner au ralenti, soit mises à l'arrêt tandis que certains secteurs seront mis sous forte pression pour faire face à la lutte contre la pandémie (SPF Économie, 2021). En outre, nous assistons aux fermetures des frontières décrétées dans plusieurs états avec des interdictions d'entrer ou de sortir du territoire déclenchant une diminution drastique du transport aérien. (Bouhon et al., 2020).

2. Les mesures pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 en Belgique

Avant de commencer, compte tenu du caractère changeant et éphémère des mesures prises par nos autorités, et d'autant plus complexe en raison du partage de compétences en vigueur entre les différents niveaux de pouvoir en Belgique (Bouhon et al., 2020), cette partie n'aura pas pour but d'énumérer les réglementations de manière exhaustive. Ainsi, pour répondre au mieux à notre problématique, mais également dans un but de clarté, nous mettrons en exergue les mesures pertinentes qui ont affecté le quotidien des entreprises belges.

Par ailleurs, ces nouvelles mesures ont imposé des restrictions fortes sur les libertés les plus fondamentales qui n'ont plus été atteintes en Belgique depuis la Seconde Guerre mondiale (Bouhon et al., 2020).

Ensuite, il est à mon sens intéressant de distinguer deux périodes, car selon moi les effets sur le quotidien des entreprises ne sont pas comparables. En effet, le vent panique qui a suivi la première hausse des contaminations au début de l'épidémie en Belgique a poussé les autorités à prendre des mesures très restrictives avec le premier « confinement » décrété en mars 2020. Nous avons ensuite connu une accalmie lors de l'été 2020 avant de faire face à la « deuxième vague » qui a poussé les autorités à durcir à nouveau les mesures pour ralentir la montée de l'épidémie. Cependant, par rapport au premier « confinement », nous verrons que celui-ci a été largement plus souple.

2.1 Mesures de mars 2020

Revenons tout d'abord sur le premier confinement qui a débuté le 18 mars 2020 et décrété par l'arrêté ministériel portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 du 23 mars 2020. À ce moment, presque la totalité des secteurs étaient touchés par ces mesures avec des restrictions jamais connues auparavant. En effet, à cette période, nous pouvions en principe sortir de chez nous uniquement pour des motifs dits

« essentiels » comme pour se rendre chez le médecin, à la pharmacie ou dans un magasin d'alimentation.

Une des premières mesures fortes qui a significativement affecté l'économie et les entreprises est la fermeture de nombreux établissements dits « non essentiels » décrété par l'article premier de ce présent arrêté ministériel du 23 mars 2020. Toutefois, des exceptions seront prévues pour certains commerces dits « essentiels » comme les magasins d'alimentation, les pharmacies ou encore les libraires. Par ailleurs, ces fermetures se joindront à l'arrêt des activités dans les établissements issus des secteurs culturels, festifs, récréatifs, sportifs et de l'Horeca, sans oublier la suspension ou l'adaptation des activités relatives à l'enseignement.

Ensuite, en ce qui concerne le télétravail, décrété par l'article 2 de l'arrêté ministériel du 23 mars 2020, celui-ci est rendu obligatoire pour toutes les entreprises dites « non essentielles », et cela quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s'y prête. En revanche, suivant ce présent article, si le travail à domicile est impossible, notamment, en raison de la nature du travail, les entreprises doivent alors prendre les mesures nécessaires afin de respecter les règles de distanciation sociale. Dans le cas où il est impossible de respecter les mesures dictées par ce présent article, les entreprises dites « non essentielles » doivent alors fermer. À cet effet, la loi prévoit des sanctions comme des amendes administratives ou des fermetures en cas de non-respect des mesures précitées.

Bien entendu, au fil des nombreux comités de concertation, plusieurs mesures ont été ajoutées, modifiées ou abrogées, mais la plupart des réglementations précitées sont restées en vigueur jusqu'en mai 2020. Notamment, à partir du 4 mai, le télétravail devient un peu plus souple avec la possibilité de pallier cette obligation en veillant à respecter certaines mesures comme le port du masque buccal et le respect des distances sociales.

2.2 Mesures octobre 2020

Après le « confinement » décrété en mars 2020 et le « déconfinement » progressif à partir du mois de mai 2020 en raison de l'accalmie de l'été, nous avons connu une nouvelle phase dite de « reconfinement » décrétée lors du comité de concertation qui a eu lieu fin octobre 2020. À ce moment, de nouvelles mesures ont été adoptées par le gouvernement dans le même but, à savoir, réduire la pression sur les hôpitaux et contenir la propagation du COVID-19. L'ensemble de ces nouvelles mesures sont reprises dans l'arrêté ministériel du 28 octobre 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19 et applicable à partir du 2 novembre 2020 jusqu'au 13 décembre 2020.

En somme, dans le cadre de ce « reconfinement » d'octobre 2020, décrété par ce présent arrêté ministériel, le télétravail est à nouveau obligatoire pour toutes les entreprises, associations et services pour l'ensemble du personnel sauf si c'est impossible en raison de la nature de la fonction ou de la continuité de la gestion de l'entreprise, de ses activités ou de ses services. Par ailleurs, les autorités ont annoncé un renforcement du contrôle afin de veiller au respect de cette mesure (FEB, 2021).

En outre, les commerces dits « non-essentiels » doivent à nouveau fermer leurs portes au même titre que les bars et restaurants qui ont dû arrêter leurs activités quelques semaines plus tôt. Bien entendu, d'autres mesures restrictives sur le quotidien des citoyens ont été mises en place comme l'instauration d'un couvre-feu, les limitations des contacts sociaux, des adaptations relatives à l'enseignement, des restrictions de déplacement, etc.

3. Le télétravail pendant la crise sanitaire

Depuis le début de cette crise, le télétravail est devenu incontournable pour bon nombre de fonctions. De prime abord, il est évident que cette pratique est rendue possible grâce aux outils digitaux qui permettent d'assurer notamment, la communication, le travail collaboratif et le partage de document à l'aide de système de stockage en ligne. Toutefois, le télétravail implique une réorganisation en interne et une adaptation des modalités de travail, et plus particulièrement dans ce contexte sanitaire dans lequel celui-ci a été imposé.

Suivant la convention collective de travail n°85, le télétravail régulier est défini légalement comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, para. 7, s.d.)

Par ailleurs, nous pouvons distinguer deux types de télétravail, d'une part, le télétravail régulier réalisé de manière constante et permanente lorsqu'il est convenu que le travailleur travaille à son domicile à raison de 3 jours par semaine, d'autre part, le télétravail effectué de manière exceptionnelle qui peut être demandé par le travailleur pour des raisons personnelles (ex. visite chez le médecin) ou en cas de force majeure, c'est-à-dire, une situation imprévisible et indépendante de leur volonté. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.)

En ce qui concerne les mesures prises par nos autorités pour limiter la propagation du covid-19, il est important de souligner que l'obligation de télétravail a été revue à plusieurs reprises. En effet, depuis le début de la crise sanitaire, le télétravail était tantôt obligatoire, tantôt recommandé avec les mesures de prévention qui s'appliquent. Nous retrouvons ci-dessous un aperçu des périodes clés résumées par Wellemans et Islami (2020) :

Du 18 mars 2020 au 3 mai 2020 :

Le recours au télétravail était **obligatoire** dans toutes les entreprises des secteurs dits « non-essentiels », pour toutes les fonctions qui s'y prêtent. En revanche, les entreprises des secteurs dits « essentiels » devaient mettre en place le télétravail dans la mesure du possible.

À partir du 4 mai 2020 :

Le télétravail était **recommandé**.

À partir du 29 juillet 2020 :

Le télétravail à domicile était **hautement recommandé** dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, pour tous les membres du personnel dont la fonction s’y prête.

À partir du 19 octobre 2020 :

Le télétravail était la **règle** pour les fonctions qui s’y prêtent et dans le respect de la continuité de la gestion des entreprises et organisations, services et activités.

Depuis le 2 novembre 2020

Le télétravail à domicile est **obligatoire** dans toutes les entreprises, associations et services pour tous les membres du personnel, **sauf si c'est impossible** en raison de la nature de la fonction, de la continuité de la gestion de l'entreprise, de ses activités ou de ses services.

Toutefois, malgré les règles en vigueur relatives à l’obligation de télétravail, cette mesure n’était pas toujours respectée par les entreprises. En effet, outre les statistiques qui démontrent que les principaux clusters de contamination se trouvent notamment sur le lieu de travail (L'écho, 2021), les chiffres publiés par les autorités belges de novembre 2020 indiquent que sur 27.000 contrôles par l’inspection du travail, 6.700 avertissements ont été émis ainsi que des demandes de régularisation, des procès-verbaux (300) ou encore des mises à l’arrêt forcées (80), ce qui équivaut à près de 25 % d’irrégularité (Lallemand, 2021). De ce fait, le gouvernement a annoncé un renforcement des contrôles dans les entreprises pour veiller au respect de cette mesure.

À cet effet, intéressons-nous à une analyse réalisée par BDO (2020) sur le télétravail sur base d’une comparaison entre la situation avant crise et depuis la crise sanitaire avec les mesures pour freiner la propagation du Covid-19. L’enquête a été réalisée sur un échantillon de 3 900 répondants actifs dans les secteurs privés (57 %) et publics (28 %) ou travaillant dans une PME (15 %) sur base du nombre de jours de télétravail par semaine.

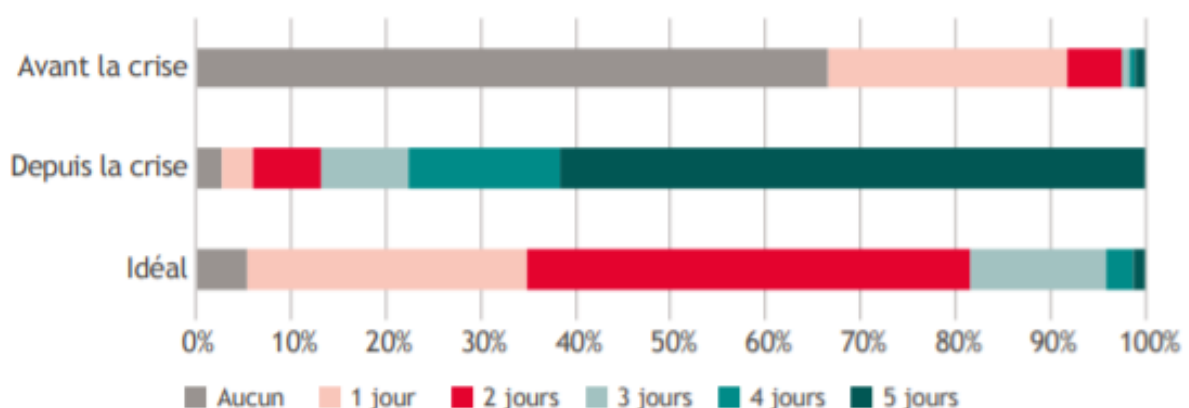


Figure 1 : Sondage télétravail BDO

Source : https://landing.bdo.be/wp-content/uploads/2020/07/2020_07_Rapport-Homeworking-Survey-fr-def-1.pdf

Avant la crise sanitaire, les chiffres indiquent que près de 67 % des répondants n'avaient pas du tout recours au télétravail contre plus de 30 % qui travaillent à domicile au moins une fois par semaine tandis que 1 % des répondants pratiquaient le télétravail de manière quasi quotidienne.

En revanche, depuis la crise sanitaire COVID-19, le graphique montre clairement un glissement significatif avec près de 80 % des sondés qui travaillent depuis la maison au moins 4 jours par semaine dont 60 % qui adoptent le télétravail 5 jours par semaine depuis l'obligation de télétravail.

Par ailleurs, cette étude a également confronté les chiffres sur base de l'âge, du temps de trajet travail-domicile, du secteur et en fonction de la taille de l'entreprise. Bien que ces analyses montrent que les répondants issus du secteur privé ont légèrement plus recours au télétravail que ceux issus du secteur public, les données ne diffèrent pas de manière significative selon BDO (2020).

Ainsi, il est évident que nous avons assisté à un bouleversement dans l'organisation du travail dans la plupart des entreprises. Certes, le télétravail n'est pas quelque chose de nouveau, il s'agit même d'une pratique qui était de plus en plus en vogue en Belgique (SPF mobilité et transports, 2020). En revanche, près de 4 travailleurs actifs belges sur 10 n'avaient jamais travaillé depuis leur domicile avant la crise sanitaire (SD Worx, 2021), ce qui peut soulever des interrogations quant à l'adaptation de ces nouveaux télétravailleurs.

De surcroît, avant cette crise, la plupart des travailleurs y avaient recours à raison de 1 à 2 fois par semaine (BDO, 2020), ce qui selon moi n'est pas comparable à un télétravail quasi généralisé. En ce sens, Lacan (2020) évoque que le confinement brusque et sans anticipation a placé plusieurs entreprises et leurs collaborateurs en situation de télétravail sans aucune préparation, et il ajoute que même si cette pratique était déjà adoptée, les entreprises l'ont rarement expérimentée dans cette forme intégrale (Frimousse et Peretti, 2020). Il est dès lors intéressant de se questionner sur les effets de ce nouveau mode de travail à grande échelle et les adaptations mises en place par les organisations.

4. Effets de la crise sanitaire sur la sphère économique

4.1 Ralentissement des activités

Incontestablement, compte tenu des différentes mesures prises pour freiner la propagation de ce nouveau virus, cette épidémie ne sera pas sans conséquence sur l'économie belge. Il est dans un premier temps intéressant de noter que les effets de cette crise sanitaire ont été plus ou moins importants en fonction du secteur d'activité. En effet, certains secteurs ont été plus

gravement touchés par les mesures dictées par les autorités belges, c'est particulièrement le cas pour le secteur du tourisme et de l'Horeca. À cet effet, selon les analyses réalisées par le SPF Économie (2021), les secteurs les plus touchés sont :

- Les agences de voyages, les voyagistes, etc. (NACE 79),
- L'hébergement (NACE 55)
- La restauration (NACE 56)
- Le transport aérien (NACE 51),
- Les transports par eau (NACE 50)
- Les activités créatives, artistiques et de spectacle (NACE 90)

D'après le SPF Économie (2021), indépendamment des secteurs, les entreprises ont été négativement touchées par ces mesures du fait de la baisse voire de l'arrêt des activités. À cet effet, la dernière enquête de l'Economic Risk Management Group (ERMG), publiée en février 2021, estime que la perte moyenne du chiffre d'affaires des entreprises belges est toujours inférieure de 10 % à la normale et prévoit que l'année 2021 serait plutôt une année de transition. En outre, les évaluations faites sur base des déclarations TVA indiquent pour le quatrième trimestre de 2020 une baisse du chiffre d'affaires total belge de 3,8 % par rapport à la même période en 2019.

Par ailleurs, l'enquête de l'ERMG (2021) estime que les investissements devraient être 20 % inférieurs aux prévisions en 2021 et encore 12 % inférieurs en 2022 en raison de la crise sanitaire. Le rapport ajoute que le risque de faillite et les problèmes de liquidité restent une préoccupation importante pour les industries les plus touchées, les travailleurs indépendants et les petites entreprises. Au-delà du choc de la demande en raison de la baisse d'investissements et de consommation, les entreprises ont connu également des perturbations de l'offre du fait de problèmes d'approvisionnement, de rupture de stocks ou de liquidité. (SPF Économie, 2021)

En outre, il est important de noter que la Belgique est fortement intégrée dans les chaînes de valeurs mondiales ce qui a pour effet d'engendrer un effet en cascade. À cet égard, cette pandémie a entraîné des répercussions lourdes sur l'économie mondiale et rares sont les pays qui ont pu éviter la propagation de ce nouveau virus sur leurs territoires. Ainsi, le simple ralentissement économique dans une région du monde entraîne déjà des conséquences sur l'économie belge. À titre d'exemple, la demande finale française ou allemande représente environ 6 % de la valeur ajoutée belge. (SPF Économie, 2021)

Quant au marché du travail, celui-ci a été fortement impacté par cette crise. En effet, le SPF Économie (2021) estime que les entreprises sont confrontées à davantage de nouveaux défis dans l'organisation du travail notamment en raison du télétravail et des diminutions d'effectifs résultants de la contamination de leur personnel.

4.2 Crise de liquidité

Un autre constat suivant les analyses de la banque nationale de Belgique (2020) souligne qu'outre la baisse de l'activité dans la sphère économique belge, la crise sanitaire Covid-19 aura entraîné des conséquences lourdes sur les liquidités des entreprises. En effet, comme évoqué précédemment, les entreprises ont dû réduire voire suspendre leurs activités en raison des mesures visant à lutter contre la propagation du Covid-19, mais également du fait de perturbations dans les chaînes d'approvisionnement. Et bien évidemment, la baisse du chiffre d'affaires ne soustrait pas les entreprises de leurs obligations financières, notamment, à l'égard des fournisseurs ou des autorités fiscales, ce qui peut avoir pour conséquence de réduire fortement les réserves de liquidité.

À cet effet, Tielens, Piette et de Jonghe (2020) considèrent la position de liquidités des entreprises comme l'indicateur clé des problèmes de trésorerie qui peut être défini comme le solde de liquidité dont dispose une entité après acquittement de ses obligations financières à court terme. En effet, on estime qu'une entreprise fait face à un déficit de trésorerie lorsque les pertes de liquidité conduisent à un solde négatif, autrement dit, l'entreprise n'a plus les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations à court terme. Par ailleurs, un déficit de trésorerie ne signifie pas que l'entreprise est en état de faillite, cet indicateur signale en revanche que l'entreprise n'a pas les liquidités nécessaires pour faire face à ses paiements à un moment donné qui nécessite éventuellement des reports de paiement et/ou un financement supplémentaire (Tielens et al., 2020).

Suivant l'analyse de la BNB (2020), portant sur l'incidence de la crise Covid-19 sur la liquidité et la solvabilité des entreprises belges, les données indiquent un accroissement important des entreprises faisant face à un déficit de trésoreries depuis Mars 2020 (Voir ANNEXE I : Impact de la crise du Covid-19 sur les déficits de trésorerie des entreprises). À cet égard, Tielens et al. (2020) indique que l'érosion des fonds propres accompagnée de l'accentuation de l'endettement peut véritablement transformer cette crise de liquidité en un problème de solvabilité. En effet, sur base des statistiques émises par la BNB, les données montrent que 21 % des entreprises présenteraient des fonds propres négatifs à la fin de septembre 2020 (sous l'hypothèse que leurs besoins de liquidités ont été financés par de la dette), ce qui correspond à une hausse de 7 % par rapport à l'exercice 2019.

En outre, le rapport de la BNB (2020) ajoute que la crise sanitaire COVID-19 a entraîné un risque important sur la solvabilité des entreprises sans épargner celles qui étaient rentables avant cette crise. Ainsi, les entreprises qui réalisaient des bénéfices avant la crise COVID-19 et qui nécessitent aujourd'hui d'un financement pour pallier un besoin de liquidité, pourraient avoir difficilement recours à l'emprunt en raison d'un ratio dettes/actifs supérieur à 1, ce qui signifie que leurs dettes seraient supérieures à la valeur de leurs actifs. Autrement dit, compte tenu du risque d'insuffisance d'actifs, les banques seraient moins enclines à octroyer des prêts à ces entreprises, et qui plus est, les rendraient insolvables en cas de défaut de paiement. À cet effet, la BNB (2020) signale qu'une grande partie des entreprises belges devraient apurer

leurs bilans au moment de la reprise, ce qui pourrait entraîner des répercussions sur les projets d'investissement, la productivité et la croissance.

4.3 Mesures de soutien

Face à ces constats, il est évident que les pouvoirs publics belges ont dû prendre des mesures de soutien afin d'atténuer les problèmes de liquidité. Nous pouvons dans un premier temps distinguer 3 types de mesure de soutien (Tielens et al., 2020) :

1. Mesures impliquant le secteur financier
2. Les transferts purs et simples
3. Les interventions fiscales

1. Secteur financier

Selon Tielens et al. (2020), les mesures impliquant **le secteur financier** comprennent :

- ❖ Un moratoire sur la dette (report du remboursement des prêts aux entreprises)
- ❖ Des prêts garantis par l'état.

Afin d'assurer le financement de l'économie, les autorités fédérales ont activé **un régime de garanties** en accord avec la BNB et le secteur bancaire, pour un total de 50 milliards d'euros. Ce régime vise les crédits d'une durée maximale de 12 mois octroyés aux entreprises non financières, aux indépendants et aux organisations à but non lucratif viables. Par ailleurs, un second régime de garantie a été mis en place en juillet 2020 qui visait les crédits de 12 à 36 mois. (Beobank, 2021)

Dans les faits, ce sont uniquement 2 milliards d'euros de crédit qui ont été accordés sous ce régime en 2020. (L'écho, 2021)

En outre, le secteur financier s'est engagé à aider les entreprises avec la mise en place de **moratoires sur les crédits aux entreprises**. Cette mesure de « gel » du remboursement permet de payer uniquement les intérêts et de reporter le remboursement du capital. Le crédit est ensuite prolongé en fonction du nombre de mois équivalent à la demande de report.

Toutefois, cette mesure de soutien est réservée aux entreprises dites « saines », c'est-à-dire, l'entreprise ne doit pas afficher des fonds propres négatifs à la fin de l'exercice 2019 et se trouver dans une des situations suivantes (Beobank, 2021) :

- Être en retard de paiement pour les obligations fiscales et sociales au 30 septembre 2020 (sans tenir compte des reports de paiements « coronavirus » accordés)
- Être en défaut de paiement de ses crédits
- Avoir enregistré des pertes en 2019

- Afficher un actif net négatif sans capacité de renforcer son capital.

Par ailleurs, il est à noter que les entités fédérées ont également mis en place des mesures similaires visant à assurer la liquidité des entreprises et des indépendants.

2. Les transferts purs et simples

Suivant Tielens et al. (2020), **les transferts purs et simples** peuvent se décliner sous 3 formes :

- Le recours au chômage temporaire
- Les primes de nuisance (pour les entreprises qui ont dû suspendre leurs activités)
- Les primes de compensation (pour les entreprises qui ont pu rester ouvertes mais ont subi un recul significatif de leurs activités)

À la suite des différents « confinements » décrétés, les autorités publiques ont mis en place **le chômage temporaire pour force majeure covid-19**, applicable aux ouvriers et aux employés, à condition que le lien avec l'épidémie soit clairement démontré. Cette mesure permet de mettre le personnel en chômage temporaire si l'activité a été impactée par la crise sanitaire. (BDO, 2021)

Au niveau des entités fédérées, différentes primes de nuisance ou compensatoire ont été prévues qui varient en fonction de l'autorité compétente et en fonction des secteurs impactés par la crise sanitaire covid-19.

3. Les interventions fiscales

Des mesures fiscales ont été mises en place pour soulager les entreprises et encourager les investissements. **Ces interventions fiscales** peuvent se particulariser sous 3 types (Tielens et al., 2020) :

- ❖ La hausse de la déduction pour investissement (ex : « tax shelter covid-19 »)
- ❖ La réduction du précompte professionnel
- ❖ La mise en réserve d'une partie des bénéfices imposables de l'année fiscale précédente (réserve « corona »)

En outre, les sociétés peuvent demander des facilités ou des reports de paiement pour leurs dettes fiscales suivant certaines conditions prévues. (Beobank, 2021)

Pour terminer, Tielens et al. (2020) estime que les problèmes de trésorerie ne sont que légèrement atténués et considère que ces mesures de soutien permettent de faire face principalement au besoin de liquidités à court terme, mais que cela reste toutefois limité pour agir sur la solvabilité.

En conclusion, il est encore difficile à l'heure actuelle d'évaluer l'impact global que cette épidémie aura sur les entreprises et l'économie compte tenu du manque de recul. Néanmoins,

nous avons pu soulever quelques constats à l'aide des chiffres publiés par les organes publics. Nous avons en premier lieu synthétisé les effets des mesures pour freiner la propagation du Covid-19 sur les entreprises en tenant compte du secteur d'activité. Par la suite, nous avons approché l'impact de cette crise sur l'économie belge à l'aide des indicateurs émis par la BNB. Enfin, nous avons évoqué les effets de la crise sanitaire sur le besoin de liquidité et le risque de solvabilité qui menace une partie non négligeable des entreprises.

CHAPITRE II : Le contrôle interne

Dans la poursuite d'une démarche cohérente, nous allons dorénavant développer le concept central de notre travail de recherche. En effet, nous venons d'évoquer quelques effets de cette crise sanitaire sur les entreprises, et nous allons nous intéresser à un système qui permet de maîtriser les risques auxquels les organisations font face.

Pour ce faire, il ne sera pas nécessaire de ressasser l'ensemble des scandales du début des années 2000 qui ont secoué le monde financier pour vanter l'importance du contrôle interne. L'écroulement du cabinet d'audit Arthur Andersen qui a suivi la faillite d'Enron en 2001, la faillite de Lehman Brothers ou encore, plus récemment, le scandale de Wirecard ne sont que quelques exemples amplement médiatisés qui ont révélé les lacunes dans la fiabilité de l'information financière.

Ainsi, nous allons en premier lieu nous intéresser à la nécessité d'un système de contrôle interne dans une organisation. Mais avant d'aborder les principes clés de ce système, nous veillerons à définir ce qu'est le contrôle interne et nous poursuivrons par le développement d'un référentiel largement répandu, le COSO, qui mérite toute son attention. Par la suite, nous distinguerons les acteurs clés du contrôle interne tout en nous intéressant au cadre légal applicable en Belgique. Une fois que nous aurons saisi l'ensemble de ces éléments, nous développerons plus en détail certaines procédures de contrôle interne et nous soulèverons quelques pistes à l'égard de notre problématique.

1. Préambule

Tout d'abord, il est intéressant de se questionner sur la raison d'être du contrôle interne. Suivant la réflexion de Pigé (2019), il ne faut pas perdre de vue que l'homme est d'abord un être social et qu'il a besoin d'interaction, de collaboration pour créer des organisations. Selon lui, l'interaction est nécessaire pour concevoir de nouveaux produits, de nouvelles richesses, de nouvelles activités. Cependant, ces collaborations font émerger de nombreux risques comme l'opportunisme qui peuvent conduire, par exemple, au détournement d'actifs ou à la manipulation frauduleuse des états financiers. C'est en ce sens que la mise en œuvre de procédures de contrôle interne joue un rôle important, car il permet de maîtriser ces comportements qui peuvent être néfastes au bon fonctionnement d'une organisation.

Ensuite, il est évident que toute activité économique est porteuse de risques qui peuvent mettre en danger la continuité d'une entreprise et empêcher la réalisation de ses objectifs si des contrôles adéquats ne sont pas mis en œuvre. Un système de contrôle interne efficace permet d'atténuer les risques attachés à divers objectifs pour garantir la pérennité des activités. Le contrôle interne va ainsi permettre de maîtriser ces risques liés à l'activité de l'entité tout en assurant la fiabilité de l'information financière et le respect des normes en vigueur. (Pigé, 2019)

En somme, selon Pigé (2019), le contrôle interne se voit attribuer un triple rôle, à savoir :

1. Contrôler la transmission de l'information afin de s'assurer que les décisions prises soient convenablement appliquées.
2. Contrôler la qualité du produit en garantissant un niveau minimum de qualité au bien fabriqué ou au service fourni.
3. Contrôler le fonctionnement des processus de l'entreprise pour y déceler les anomalies de fonctionnement et ainsi mettre en place des procédures adaptées aux dysfonctionnements détectés.

En outre, Il est important de souligner que le contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable. Plus concrètement, cela signifie que l'organisation mettra en balance les coûts, l'utilité et les risques inhérents. Ainsi, on visera souvent à rechercher un équilibre sans rechercher une certitude absolue qui sera appréciée par la direction en tenant compte des circonstances. De plus, un affermissement du contrôle interne ne garantira pas nécessairement une optimisation du résultat, il peut même s'avérer contreproductif dans certains cas. (IRE, 2020)

Enfin, accentué par ce contexte de crise sanitaire COVID-19, notons que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a véritablement transformé les modes de travail. Cette transition technologique a permis à bon nombre d'entreprises d'automatiser leurs processus de contrôle interne qui, à première vue, permet de fluidifier l'encodage, le traitement et le transfert de données en limitant le risque d'erreur humaine (IRE, 2020). En revanche, des contrôles automatisés n'impliquent pas forcément des processus infaillibles, ils peuvent même être à l'origine de nouveaux risques que nous développerons un peu plus loin dans une partie dédiée au contrôle interne dans un environnement digitalisé. (Cf. infra p.36).

2. Définitions

Il existe une multitude de façons de définir ce qu'est le contrôle interne. Dès lors, nous allons parcourir quelques définitions émanant de travaux spécialisés ou d'organes officiels afin d'y déceler les principes clés.

Suivant IFACI (2017) et repris par l'Institut des réviseurs d'entreprises (IRE) (2017), le contrôle interne peut être défini comme : « le processus conçu, mis en place et supervisé par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et autre personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité aux textes législatifs et réglementaires applicables. » (CNCC-IRE-CSOEC, 2017, p.6).

Dans la même approche, mais de manière plus concise, le COSO (Committee Of Sponsoring Organisations), définit le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une

assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, au reporting et à la conformité. » (IFACI et PWC, 2014, p.19)

Cette définition est largement répandue et acceptée par les praticiens et renvoie à certaines conceptions clés développées ci-après : «

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à conformité.
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi.
- Il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation.
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue ;
- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. » (IFACI et PWC, 2014, p.19)

Quant à la FSMA, organe chargé du contrôle de l'information financière et de la surveillance du secteur financier belge aux côtés de la Banque Nationale de Belgique (BNB), le contrôle interne se définit comme « l'ensemble des mesures qui, sous la responsabilité de la direction (...), doivent assurer avec une certitude raisonnable :

- Une conduite des affaires ordonnée et prudente, encadrée d'objectifs bien définis ;
- Une utilisation économique et efficace des moyens engagés ;
- Une connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger le patrimoine ;
- L'intégrité et la fiabilité de l'information financière et de celle relative à la gestion ;
- Le respect des lois et règlements ainsi que des politiques générales, plans et procédures internes. » (FSMA, 2002, p.1)

À travers ces différentes définitions précitées, nous pouvons souligner plusieurs éléments. Tout d'abord, le contrôle interne vise à assurer la réalisation d'objectifs (opération, reporting et conformité). En effet, il est difficile d'évaluer le résultat par rapport aux attentes de l'entité sans avoir au préalable fixé des objectifs pour guider le contrôle interne dans la bonne direction. Ensuite, la responsabilité du contrôle interne est assurée par la direction et mis en œuvre par tous les individus constituant l'entité (employés, ouvriers, direction, etc.). Enfin, il est souvent fait mention dans ces définitions que le contrôle interne est un processus, c'est-à-dire, un ensemble de mesures, de systèmes et de procédures établis par le conseil d'administration. Plus concrètement, le contrôle interne peut être assimilé à des éléments comme les politiques générales, les outils informatiques (ERP/PGI), les flowcharts, les descriptions de responsabilité, etc. (Nolf, 2020).

3. Le référentiel COSO

Le Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway Commission, ou plus communément, le COSO, a publié un guide largement diffusé et reconnu comme référentiel à travers le monde. Intitulé « *Internal Control – Integrated Framework* » et publié en 1992, ce guide va poser les fondements clés pour la conception, la mise en place et le pilotage du contrôle interne, mais aussi comment évaluer son efficacité (IFACI, 2014). La diffusion de ce cadre référentiel a par ailleurs été appuyée par l'adoption de la loi Sarbane Oxley votée par le parlement américain en 2002 en réponse aux scandales financiers des années 2000 en le rendant obligatoire dans certaines entreprises (Pierandrei, 2019).

Depuis lors, ce référentiel a été amélioré en tenant compte de l'évolution et la complexification de l'environnement économique et opérationnel des organisations, notamment, en raison de la mondialisation, du développement des nouvelles technologies mais aussi l'accentuation du besoin de transparence par les parties prenantes. Pour le reste, nous n'allons pas rentrer dans l'historique des différents modèles COSO qui ont précédé la version développée ci-après (IFACI, 2014).

3.1 Présentation du modèle

Les différents composants clés du COSO publié en 2013 ont été schématisés et résumés dans un cube en 3 dimensions qui souligne l'interaction entre les différents éléments.

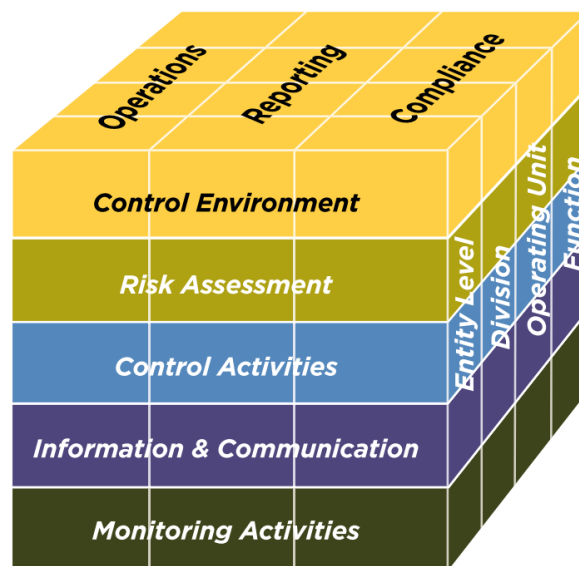


Figure 2 ; Source : COSO (2013)

Ce référentiel catégorise 3 types d'objectifs repris ci-après (IFACI et PWC, 2014) :

1. **Objectifs liés aux opérations :** ils font référence à l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs.

2. **Objectifs liés au reporting** : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent viser la fiabilité, le respect des délais, la transparence ou d'autres exigences des régulateurs, des organismes de normalisation reconnus ou des instructions internes.
3. **Objectifs liés à la conformité** : ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

3.2 Les composants et les principes du COSO

Dans cette version du COSO, 5 dimensions sont mises en évidence : « Environnement de contrôle », « Évaluation des risques », « Activités de contrôle », « Information et communication » et « Pilotage ». Ces différents composants sont décomposés en 17 principes (Voir ANNEXE II : Les 17 composants du COSO 2013).

Par ailleurs, ces principes doivent être en place et fonctionner de manière intégrée au sein de l'organisation afin de fournir l'assurance raisonnable que les comptes annuels publiés ne contiennent pas d'erreurs significatives (KMPG, 2020)

Nous allons à présent nous pencher plus en détail sur les différents composants repris sur la face avant du cube COSO (2013) (Cf. Figure 2).

3.2.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue la base de toutes les autres composantes et détermine les fondements pour la mise en œuvre du contrôle interne (IFACI et PWC, 2014). Cet environnement va par ailleurs refléter la culture de l'organisation, car il amène le degré de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle (Berland, 2019). En ce sens, Wilmots (2002) indique que l'organisation peut espérer un respect des normes et des conventions par les niveaux inférieurs si le sommet montre du respect pour ces règles.

En somme, les facteurs qui établissent l'environnement de contrôle sont : l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. Ainsi, l'environnement de contrôle a un effet déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne (IFACI et PWC, 2014).

3.2.2 Évaluation des risques

La notion de risque peut être définie comme la possibilité qu'un événement survienne et entrave la réalisation des objectifs fixés par l'entité. À cet effet, il est évident que toutes les organisations peuvent être confrontées à différents types de risques découlant de sources externes ou internes. Dès lors, l'évaluation des risques requiert du management une prise en

compte des évolutions provenant de l'environnement externe, mais aussi de son propre modèle économique susceptible de rendre le contrôle interne inefficace (IFACI et PWC, 2014).

Selon Berland (2019), dans le but de maîtriser au mieux les risques, le processus d'évaluation peut se décliner en 4 phrases :

1. L'identification des risques
2. Leur évaluation
3. Leur traitement
4. Leur suivi

Dans un premier temps, l'identification des risques s'articule autour des objectifs de l'organisation et s'interroge ainsi sur les événements susceptibles d'empêcher l'organisation de les atteindre. Ces risques peuvent être déclinés selon leurs sources de provenance. D'une part, les risques internes qui sont inhérents à l'organisation, ce sont notamment les risques de projet (nature ou l'ampleur des prestations à fournir), les risques organisationnels (infrastructure et processus) et les risques relationnels (relation entre les unités, culture organisationnelle). Les risques externes prennent quant à eux leurs sources autour de l'environnement de l'organisation comme les risques issus du contexte socio-économique (marché de l'emploi, concurrences, etc.), les risques technologiques, ou encore de risques naturels (inondation, tremblement de terre, etc.)

Dans la seconde phase de ce procédé, l'organisation effectue une évaluation sur la probabilité que le risque survienne tout en tenant compte de l'effet que celui-ci aurait sur l'atteinte de ses objectifs. Concrètement, la probabilité est déterminée par la potentialité qu'un incident se manifeste, tandis que l'impact représente les effets éventuels de ces événements. Cette évaluation va permettre d'établir une échelle en fonction de l'importance et de la probabilité, et ainsi de prioriser les différents risques auxquelles l'organisation est confrontée.

Une fois les risques déterminés et évalués, l'organisation doit les traiter adéquatement. Pour ce faire, il existe 4 moyens d'agir sur les risques : **L'évitement** (arrêt des activités à l'origine du risque), **la réduction** (des mesures sont mises en place pour réduire la probabilité de l'occurrence et/ou l'impact du risque), **le partage** (prendre une assurance ou faire appel à un sous-traitant) ou **l'acceptation** (aucune mesure n'est prise).

Finalement, il est important de noter que **le processus de gestion des risques est continu et itératif**. En effet, l'organisation est soumise à de nombreuses évolutions politiques, économiques, réglementaires, industrielles, et opérationnelles qui imposent l'analyse et l'identification des risques qui en découlent. En tenant compte des évolutions, ce procédé permet d'évaluer les risques de manière continue pour modifier, supprimer ou ajouter des systèmes de contrôle adéquat. (IFACI et PWC, 2014)

3.2.3 Activité de contrôle

Réalisées à tous les niveaux de l'entité, les activités de contrôle sont les actions déterminées par les règles et les procédures qui permettent de s'assurer raisonnablement que les directives des dirigeants pour maîtriser les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs sont mises en œuvre (IFACI et PWC, 2014). Les règles vont désigner ce qui doit être fait, tandis que les procédures vont détailler les actions que le personnel doit exécuter pour respecter les principes (Pigé, 2019).

Ces activités de contrôle peuvent se décliner et se combiner sous différentes manières. Ils peuvent être **préventifs** lorsque ces contrôles sont établis de manière périodique et visent à détecter les anomalies ou les risques avant leurs apparitions. En revanche, lorsque les contrôles interviennent après la réalisation du risque, on parle de contrôles **détectifs** qui visent à prévenir la dispersion du risque ou de ses effets. Enfin, ces contrôles peuvent être réalisés par des individus, on parle de contrôles **manuels** et/ou par des ordinateurs qui font référence aux contrôles **informatisés**. (Pigé 2019)

Plus concrètement, ces activités de contrôles peuvent recouvrir des activités très diverses, notamment, les procédures d'autorisation/approbation, les vérifications, les rapprochements, la séparation des fonctions, les analyses de performance opérationnelles, etc. (Berland, 2019). A ce propos, le COSO insiste sur l'importance de la séparation des fonctions à prendre en considération dès la sélection et lors du développement des activités de contrôle (IFACI et PWC, 2014).

3.2.4 Information et communication

L'information et la communication sont primordiales à la réalisation des objectifs du contrôle interne.

Le management obtient, produit, et utilise des informations pertinentes et de qualité, provenant de sources internes ou externes, pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne (IFACI et PWC, 2014). À ce titre, le classement adéquat des transactions et des événements à temps constitue une base essentielle pour garantir l'acquisition d'une information fiable et pertinente. Il convient dès lors d'identifier l'information pertinente, la collecter pour ensuite la communiquer dans un délai raisonnable pour permettre au personnel de procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge (Berland, 2019).

En ce qui concerne la communication, elle peut se définir comme un processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue. Sur le plan de la communication interne, le management transmet un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle interne (Berland, 2019). Tandis que la communication externe a un double objectif : elle permet, d'une part, de recevoir en interne des informations externes pertinentes et, d'autre part, de fournir des informations aux tiers conformément à leurs exigences et à leurs attentes (IFACI et PWC, 2014).

3.2.5 Pilotage

Le pilotage consiste à s'assurer de l'efficacité (maîtrise des risques) et de l'efficience (coûts-bénéfices) des systèmes de contrôle interne. D'une part, cette supervision va tenir compte de l'évolution des risques et repérer s'il subsiste des contrôles défaillants ou des menaces non identifiées. D'autre part, ce pilotage va veiller à l'optimisation des ressources de l'entité dans les mécanismes de contrôle en place en évitant les contrôles superflus ou redondants (Pigé, 2019). Ainsi, l'organisation effectue des évaluations permanentes et/ou ponctuelles pour garantir que les différents composants du contrôle interne sont en place et fonctionnent correctement (IFACI, 2014).

À cet effet, le **pilotage permanent** traite des contrôles réguliers et continus réalisés par la direction et le personnel tout au long des activités courantes et récurrentes d'une organisation. Ces suivis permanents visent à s'assurer que les systèmes de contrôle interne soient en accord avec les règles et l'éthique de l'entité. En revanche, les **évaluations ponctuelles** sont effectuées périodiquement et varient en fonction de l'évaluation des risques et de l'efficacité des évaluations permanentes. Ainsi, ces évaluations visent à garantir l'efficacité du système de contrôle en place et s'assurer que celui rencontre bien les objectifs fixés par l'organisation. Par ailleurs, dans les grandes structures, les évaluations ponctuelles sont généralement réalisées par un département d'audit interne qui va rédiger un rapport d'audit et le transmettre à la direction. Ce rapport fera mention des faiblesses du contrôle interne ainsi que les recommandations pour résoudre les défaillances. (Berland, 2019)

Finalement, le processus de pilotage se concrétise lorsque les résultats sont collectés et synthétisés pour confirmer l'efficacité attendue, ou relever les déficiences détectées du système de contrôle interne. Ces résultats seront ensuite transmis au responsable du contrôle afin qu'il puisse ajuster les procédés de ses contrôles en tenant compte des défaillances détectées. Par ailleurs, certaines législations et réglementations peuvent rendre obligatoire la communication des résultats du pilotage qui peuvent en outre contribuer au contrôle des auditeurs externes. (Pigé, 2019)

3.3 Le cadre COSO dans un contexte de crise sanitaire

Nous venons de parcourir l'ensemble des 5 composants du modèle COSO. Nous allons maintenant confronter ces différents éléments au contexte actuel afin d'évaluer dans quelle mesure ces composants peuvent être affectés par la crise sanitaire COVID-19. En raison de notre angle de recherche, nous allons particulièrement nous intéresser au contrôle interne pertinent pour l'élaboration de l'information financière. À cet effet, une analyse a été réalisée par KPMG (2020) sur les différents composants du modèle COSO en tenant compte de la crise actuelle. Ainsi, KPMG (2020) insiste sur la nécessité de revoir les contrôles en place pour faire aux nouveaux risques liés à cette crise inédite et ainsi maintenir un contrôle interne efficace sur l'information financière.

3.3.1 Environnement de contrôle

Compte tenu du caractère diffus de ce composant du COSO sur le système de contrôle interne, le conseil d'administration doit adresser une attention particulière à son environnement de contrôle. En effet, la crise COVID-19 a bouleversé la manière dont les organisations réalisent leurs activités journalières, et notamment, le travail à distance qui impose certains réaménagements.

Comme nous l'avons vu, l'organisation doit montrer son engagement envers les valeurs éthiques et d'intégrité. Néanmoins, selon KPMG (2020) démontrer son implication pour de ces valeurs peut s'avérer plus difficile dans une situation de télétravail.

En outre, KPMG (2020) considère que la structure et les lignes hiérarchiques peuvent être revues en raison des changements sur les activités de contrôle induites par cet environnement de télétravail. En conséquence, des employés pourraient exécuter de nouveaux contrôles dont ils n'étaient pas responsables avant. Il est dès lors primordial que le management identifie ces mutations afin de s'assurer que les bonnes personnes soient disponibles et suffisamment formées pour atteindre les objectifs attendus, tout en fixant clairement les responsabilités de chacun.

3.3.2 Évaluation des risques

La crise sanitaire COVID-19 a vraisemblablement entraîné une réévaluation des risques. À cet effet, KPMG (2020) souligne que la matérialité, l'identification des nouveaux risques de fraude ou les assertions doivent être revues. Un des points clés est la détermination de la matérialité qui fait référence au montant susceptible d'influer sur les décisions économiques des utilisateurs des états financiers (Nys, 2020). En principe, la matérialité est revue annuellement, mais lorsque des changements issus de facteurs internes et/ou externe voient le jour, il convient de le réévaluer (KPMG, 2020).

En outre, l'organisation doit tenir compte du risque de fraude dans son évaluation des risques pour atteindre ses objectifs, et doit identifier les risques qui peuvent conduire à des inexactitudes intentionnelles des états financiers. Ainsi, les organisations doivent observer si la crise COVID-19 crée de nouveau facteur de risque de fraude. Selon KPMG (2020), ces risques de fraude découlent d'incitant, de pression et d'opportunité et/ou attitude de rationalisation (Triangle de la fraude). Par exemple, le management peut faire face à des pressions pour atteindre certaines performances financières. De même, un employé confronté à des difficultés financières peut résulter sur un accroissement de la pression et la motivation à commettre une fraude. De plus, de nouvelles opportunités à la fraude ont vu le jour, notamment, en raison du télétravail qui rend la supervision et la vérification plus difficiles. De nouveaux contrôles doivent dès lors être conçus et implémentés pour faire face à ces nouveaux risques.

Enfin, suivant le référentiel COSO (2013), les entreprises conçoivent et implémentent des contrôles afin d'identifier les changements dans l'environnement externe de manière

exhaustive, précise et dans un délai opportun afin d'anticiper et planifier les changements significatifs. À cet effet, KPMG (2020) estime que l'impact du COVID-19 sur l'environnement externe est généralisé et affecte plusieurs aspects relatifs aux activités de l'entité dont les chaînes d'approvisionnement, la capacité de production, la disponibilité du personnel et l'atteinte des clients. Les effets de cette crise peuvent donc entraîner de nouveaux risques qui demandent de nouveaux contrôles ou des adaptations des contrôles en place.

3.3.3 Activités de contrôle

Compte tenu du fait que la crise COVID-19 a apporté de nouveaux risques impliquant de nouveaux contrôles ou des adaptations des contrôles en place, il convient d'effectuer des examens complémentaires. À cet effet, une attention particulière doit être adressée à l'identification des contrôles manuel ou automatique afin de déceler et corriger des erreurs ou des fraudes qui peuvent entraîner un risque d'anomalie significatif au niveau des états financiers. Cependant, des réponses appropriées au contrôle peuvent s'avérer plus complexes notamment en raison des obligations en ce qui concerne le télétravail. Ainsi, la crise COVID-19 accentue les difficultés pour non seulement pour concevoir et implémenter des contrôles, mais aussi pour les opérer et les guider.

Ensuite, comme expliqué préalablement, les contrôles peuvent être préventifs ou détectifs, et les organisations adoptent généralement une combinaison des deux. Dans le contexte actuel, si de nouveaux contrôles sont jugés nécessaires, les entreprises doivent privilégier des contrôles détectifs. En effet, KPMG (2020) estime que ce type de contrôle est plus adéquat, car il peut être conçu et implémenté dans un délai plus opportun que les contrôles préventifs et il est plus adapté dans un environnement de télétravail.

Suivant le COSO (2013), l'entreprise sélectionne et développe des activités de contrôles généraux à l'égard des technologies pour soutenir la réalisation des objectifs. À cet effet, si l'entreprise implémente des nouveaux contrôles automatisés en réponse aux risques additionnels liés à la crise COVID-19, l'entité doit avoir une attention particulière à l'égard des contrôles IT généraux et s'assurer que ceux-ci couvrent bien les nouveaux contrôles automatiques. Ainsi, les entreprises doivent vérifier si les contrôles IT généraux existants nécessitent un remplacement ou une amélioration en raison des nouveaux risques lié au télétravail. À cet effet, une attention toute particulière doit être tenu pour les contrôles d'accès afin d'empêcher l'accès des utilisateurs non autorisés dans le système IT (KPMG, 2020).

3.3.4 Information et communication

Pour rappel, la communication est un processus continu et itératif qui permet de partager et obtenir l'information nécessaire de manière interne et externe (IFACI, 2014). Ainsi, un système de communication adéquat fourni l'information utile dans un délai raisonnable qui permet de garantir les activités de contrôle interne, mais aussi de bien saisir les rôles de chacun dans le contrôle interne. Dès lors, la pertinence, la qualité et la fiabilité de l'information transmise ou

collectée à toute son importance pour maintenir les opérations du contrôle interne et d'autant plus important pour l'élaboration des états financiers. En raison de la crise sanitaire, KPMG (2020) estime que la collecte d'informations supplémentaires peut être requise pour diriger les contrôles additionnels/améliorés pour faire face aux nouveaux risques.

En ce qui concerne le processus de communication interne qui comprend le partage des objectifs et des responsabilités du contrôle interne, celui-ci a sans doute été revu en raison de l'environnement de télétravail. En conséquence, les entreprises doivent réévaluer l'efficacité de leurs communications afin que les objectifs et les responsabilités soient clairement définis à temps et veiller à ce que la fréquence et l'audience visée soient appropriées. Ainsi, en tenant compte de l'évolution des risques et des nouveaux contrôles induits par la crise COVID-19, les personnes chargées du contrôle interne doit avoir une compréhension claire de leurs responsabilités afin d'atteindre les objectifs relatifs à l'information financière.

L'entité doit également veiller à sa communication avec les parties externes sur les éléments qui affectent le fonctionnement du contrôle interne. Afin de maintenir une certaine transparence dans les états financiers, les organisations doivent communiquer sur les éléments susceptibles d'affecter de manière significative les états financiers. À cet effet, le commissaire chargé du contrôle légal des comptes peut demander à l'entité soumise au contrôle de publier dans les états financiers une note à cet égard.

3.3.5 Pilotage

En ce qui concerne le pilotage, l'organisation réalise certaines évaluations des contrôles en place afin de s'assurer que les composants du contrôle interne soient bien présents et opérationnels. À cet effet, les entreprises devront déterminer si les contrôles sont devenus moins efficaces, voire inexistantes en raison de la crise sanitaire et évaluer s'il est nécessaire de modifier ou d'opérer de nouveaux contrôles en raison du travail à distance.

5. Acteurs et cadre légal du contrôle interne

Comme nous l'avons apprécié dans la définition donnée par le COSO (2013), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par **le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel**. Ainsi, nous comprenons que c'est un système qui implique tous les acteurs de l'entité.

Bien que le conseil d'administration soit responsable du contrôle interne, les administrateurs d'une société ne sont évidemment pas en mesure de tout coordonner et doivent, dès lors, déléguer une partie de leurs responsabilités. De ce fait, les fonctions de supervision et de coordination du contrôle interne seront généralement tenues par les responsables hiérarchiques afin d'assurer un suivi des activités de l'organisation (Pigé, 2019).

5.1 Notion de gouvernance d'entreprise

Suivant la définition de l'OCDE, « *la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus* » (Berland, 2019, p.12). En d'autres termes, la gouvernance d'entreprise peut se résumer comme l'ensemble des mécanismes et structures qui vont supporter la prise de décision, la surveillance de l'exécution des décisions, la surveillance des risques, la communication et la publication des comptes ainsi que la répartition des profits entre les parties prenantes (Berland, 2019).

Dès lors, la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne sont intimement liés dans le sens où ils visent à assurer un niveau de transparence pour instaurer de la confiance avec les parties prenantes comme les actionnaires, le personnel, les créanciers, les fournisseurs, les clients, etc. (Berland, 2019). En ce sens, Pigé (2019) souligne qu'à défaut d'un système de contrôle interne adéquat et d'un regard externe pour garantir la fiabilité de l'information financière assurée par l'audit, c'est tout le système de gouvernance de l'entreprise qui peut être mis à mal. Ainsi, les conséquences d'un contrôle interne défaillant peuvent être néfastes sur les différentes parties prenantes avec, entre autres, des licenciements, des livraisons non honorées, des factures impayées qui peuvent de surcroît entraîner des pertes nettes pour les actionnaires et/ou les créanciers.

En Belgique, le code de gouvernance d'entreprise de 2020 établit 10 principes clés qui constituent les piliers d'une bonne gouvernance applicables aux sociétés belges cotées sur un marché réglementé suivant le Code des sociétés et des associations (2019) :

1. *La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix*
2. *Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive.*

3. *La société se dote d'un conseil efficace et équilibré*
4. *Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions*
5. *La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente*
6. *Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social*
7. *La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable*
8. *La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits*
9. *La société dispose d'une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance*
10. *La société rend publiquement compte du respect du code*

À noter que ce présent code repose sur le principe de « *comply or explain* », c'est-à-dire, que les entreprises ont le choix de s'y conformer, mais à défaut elles doivent en justifier les raisons dans une déclaration de gouvernance d'entreprise reprise dans le rapport de gestion (FEB, 2020).

Par ailleurs, cette déclaration de gouvernance prévue par l'article 3 : 6 du CSA (2019) doit comprendre les éléments suivants :

- *Une indication des parties du Code auquel la société déroge*
- *Une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de l'établissement de l'information financière.*
- *La composition et le mode de fonctionnement des organes de gestion*
- *Des informations sur la politique de rémunération.*

Pour les sociétés non cotées aucune obligation n'est prévue à ce propos, il existe cependant une série de recommandations relatives à la gouvernance d'entreprise détaillée par le code Buysse III.

5.2 Conseil d'administration et comité d'audit

Toutes les sociétés sont dotées d'un conseil d'administration qui dirige la société de manière collégiale. Selon la forme juridique de la société et son mode de gouvernance, les administrateurs qui composent ce conseil sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires, ou par acte constitutif de la société. (Notaire.be, s.d.)

En somme, le conseil d'administration détermine les valeurs, la stratégie et les politiques clés de la société. Les administrateurs sont responsables du suivi des performances du management exécutif ainsi que l'efficacité des éventuels sous-comités, et approuvent le cadre de référence du contrôle interne et en examinent la mise en œuvre. Enfin, le conseil s'assure de l'intégrité des informations communiquées aux actionnaires et supervise les fonctions de commissaire et d'auditeur interne. (Nolf, 2020)

Par ailleurs, la loi exige la constitution d'un comité d'audit dans les Entreprises d'intérêt public (EIP) et les sociétés cotées au sens de l'article 1:12 du CSA (2019) et confère les responsabilités décrites ci-après, suivant l'article 7:99 du CSA : «

- Communication au conseil d'administration des résultats du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés et explications sur la façon dont le contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés ont contribué à l'intégrité de l'information financière et sur le rôle que le comité d'audit a joué dans ce processus ;
- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présentation de recommandations ou de propositions pour en garantir l'intégrité ;
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ainsi que, s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité ;
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire et le cas échéant par le réviseur d'entreprises chargé du contrôle des comptes consolidés ;
- Examen et suivi de l'indépendance du commissaire (services complémentaires à la société).
- Recommandation au conseil d'administration de la société pour la désignation du commissaire. »

En cas d'absence de comité d'audit, ces responsabilités sont tenues par le conseil d'administration suivant ce présent article.

5.3 Le management exécutif

Le management exécutif, ou la direction effective s'assure de la gestion journalière de la société dans les limites des pouvoirs et obligations que le conseil d'administration lui a confiées. Selon le système de gouvernance adopté, la direction effective est en principe composé de l'ensemble des administrateurs exécutifs ainsi que les membres de la direction au sens large de la société. À ce titre, ses membres sont responsables de la conduite des affaires et de la mise en place du contrôle interne ainsi que la préparation des états financiers et la communication des informations nécessaires au conseil d'administration (Nolf, 2020).

En revanche, le conseil d'administration demeure l'ultime garant des responsabilités déléguées au management exécutif, ou toute autre personne chargée de la mise en œuvre du contrôle interne (Pigé, 2019).

5.4 Fonctions de contrôle indépendantes

Ces rôles indépendants varient en fonction de l'entité et du secteur. Il est en outre essentiel que ces fonctions aient une ligne directe avec un niveau hiérarchique adéquat comme le conseil d'administration.

Selon Nolf (2020), nous pouvons distinguer 3 fonctions de contrôle indépendantes :

1. **Auditeur interne** qui évalue le fonctionnement du contrôle interne et rapporte ses constats au conseil d'administration (ou comité d'audit).
2. **Risk manager** qui identifie les risques et met en place des mesures pour les atténuer.
3. **Compliance Officer** qui veille au respect des normes et réglementaire qui s'applique à la société.

5.5 Contrôleur interne

Il s'agit d'un rôle assimilé à une notion de contrôle permanent qui diffère selon la structure de l'entreprise. En principe, le contrôleur interne est un expert dans son domaine chargé des missions suivantes (Nolf, 2020) :

- Une assistance des départements opérationnels en tant que spécialiste du contrôle interne
- Contribuer à la mise en place des recommandations de l'auditeur interne
- Vérifier la cohérence des dispositifs de contrôle interne à travers l'organisation
- Contrôler (ou évaluer) de manière périodique le système en place
- Émettre des recommandations
- Sensibiliser le personnel à l'importance du contrôle interne

5.6 Le personnel

« Chacun dans l'organisation est supposé être le contrôleur interne de son propre processus. »
(Dupont, 2012, para. 5)

Les membres du personnel sont incontestablement acteurs du contrôle interne, car ils assurent les tâches quotidiennes de l'entité suivant les procédures en place. À cet effet, Pigé (2019) considère que tout individu qui exécute une tâche, réalise mentalement un contrôle interne puisqu'il confronte ce qu'il souhaite obtenir avec ce qu'il est en train de faire. Ainsi, le personnel peut faire état des lacunes ou des dysfonctionnements à son responsable hiérarchique dans le sens où celui-ci est confronté de manière directe à la réalité des procédures mises en place. C'est pourquoi, le rôle d'information et de sensibilisation du personnel est primordial à un environnement de contrôle adéquat (IFACI et PWC, 2014).

5.7 Acteurs externes

Outre les acteurs précités qui participent dans une certaine mesure au contrôle interne, il existe d'autres intervenants externes à l'entité qui contribue au système de contrôle interne, notamment, le commissaire, le conseil d'entreprise, les régulateurs et les organismes de contrôles (Nolf, 2020).

Tout d'abord, **le commissaire** dans le cadre de sa mission de contrôle légal des comptes tient compte du contrôle interne de la société auditée. En effet, si celui-ci est défaillant ou inexistant, cela aura un impact sur l'étendue de ses travaux ou de son rapport. À cet effet, il sensibilise la direction sur certains constats qu'il juge importants. La législation prévoit en outre qu'il fasse état des carences significatives détectées dans le système de contrôle

financier interne de l'entité contrôlée dans un rapport destiné au comité d'audit suivant les critères définis dans l'art. 7 : 99 du CSA (2019). En revanche, le commissaire n'est nullement responsable du contrôle interne et ne peut pas participer à sa conception suivant ses principes déontologiques applicables (IRE, 2020). Nous reviendrons plus en détail sur son rôle dans le chapitre dédié à la fiabilité de l'information financière.

Ensuite, suivant la législation en vigueur, toutes les entreprises qui occupent en moyenne plus de 100 travailleurs (ETP), doivent constituer **un conseil d'entreprise**. Celui-ci est en principe composé du chef d'entreprise et de ses représentants ainsi que les représentant des travailleurs. Ce conseil a un pouvoir de surveillance et de contrôle dans certaines matières, dont le système de contrôle interne en place (SPF Emploi TC, s.d.).

Enfin, **les régulateurs et les organismes de contrôle** dans des secteurs particuliers. En effet, certains secteurs sont fortement régulés en raison de leurs activités, ce qui impose des normes spécifiques supplémentaires à transposer dans le système de contrôle interne des entités concernées, c'est particulièrement le cas pour les banques et les assurances.

5.8 Directeur financier

Compte tenu de son importance en ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques accentués par ce contexte de crise sanitaire, le rôle du directeur financier mérite une attention particulière. Nous avons développé jusqu'ici les différents acteurs du contrôle interne, le directeur financier se greffe, a priori, au niveau du management exécutif étant donné que celui-ci est souvent membre du comité de direction (Sion et al., 2014).

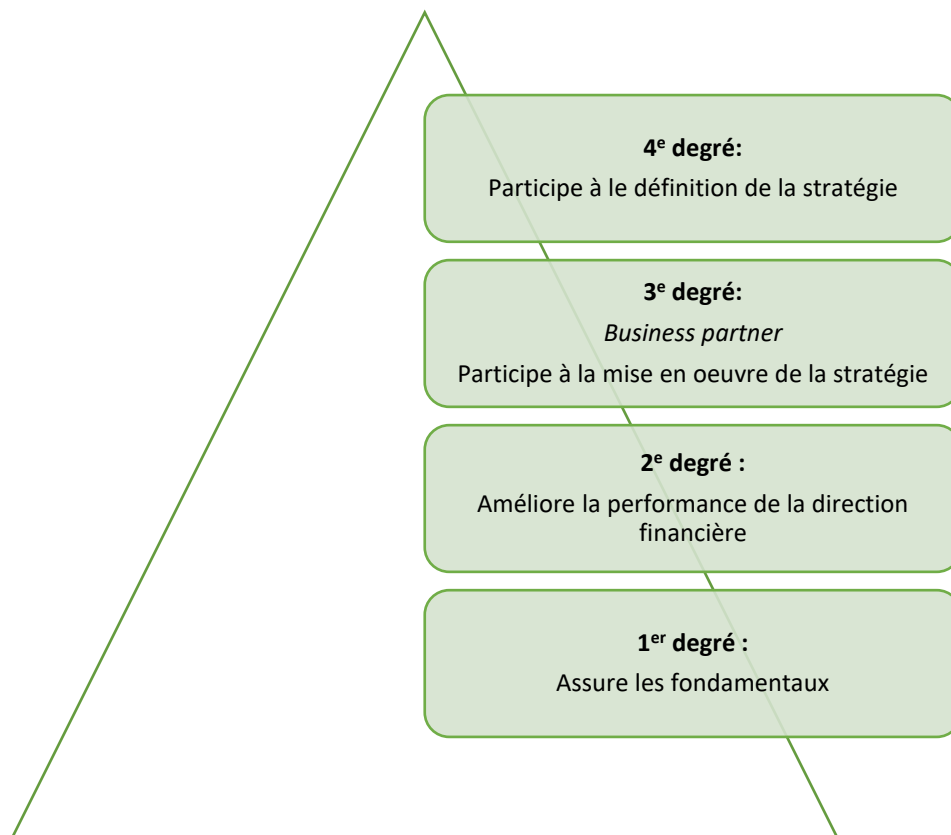
Nous allons dans un premier temps comprendre son rôle et son importance au sein de l'organisation. En effet, son rôle ne se limite pas à gérer les ressources, protéger les actifs ou garantir la fiabilité de l'information financière au sein de l'organisation dans laquelle il opère. Bien que ces missions soient essentielles à la gestion des affaires, nous allons voir que celles-ci ne constituent qu'une base fondamentale. Dans ce contexte de crise sanitaire, il a lieu de s'interroger sur ses fonctions axées sur les décisions stratégiques et la gestion des risques. À cet effet, nous avons exposé au cours du premier chapitre une série de risques présents et émergents induits par ce contexte sanitaire. Dès lors, il est évident que ces nouveaux défis exigent une gestion appropriée de la part du directeur financier pour maîtriser les risques financiers auxquelles les entreprises peuvent faire face.

Par ailleurs, dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons le terme de « directeur financier » qui fait notamment référence à d'autres désignations telles que « Chief Financial Officer (CFO) » ou « Directeur administratif et financier (DAF) ».

Les 4 degrés de la fonction

Sion et al. (2014) distingue 4 degrés de la fonction de direction financière qui varie en fonction du niveau de maturité de l'entité dans laquelle il opère. Nous retrouvons ci-dessous une

pyramide reprenant ces différents degrés, cette forme souligne la nécessité de maîtriser les bases pour pouvoir gravir les degrés que nous allons parcourir ci-après.



Premier degré : il assure les fondamentaux

Sion et al. (2014) considère que le directeur financier est garant tant d'un point de vue interne de l'entreprise que d'un point de vue externe au niveau de la régularité des comptes, de la maîtrise des délais de clôture et du respect des obligations fiscales. À cet effet, il assure le contrôle interne des processus afin de garantir la fiabilité des comptes et la gestion des risques financiers. Il assure la gestion de trésorerie en veillant à la liquidité de l'entreprise. Il veille également à la gestion et l'amélioration de la productivité de son service. Sion et al. (2014) estime que le directeur financier doit maîtriser ce premier degré avant de pouvoir progresser dans les degrés en amont, car il est difficilement envisageable d'assurer une crédibilité si les comptes sont incorrects, en retard ou si son service n'est pas adéquatement assuré.

Deuxième degré : il améliore la performance de la direction financière

Dans ce niveau supérieur, selon Sion et al. (2014), le directeur financier est davantage au service des autres fonctions de l'entreprise, notamment, en fournissant des données chiffrées, des analyses et des supports à la décision. À ce stade, il communique avec les membres du comité de direction sans pour autant influencer sur leurs décisions. Toutefois, il délivre une plus-value en assurant un contrôle de gestion et en fournissant une série d'indicateurs financiers

et des outils de pilotage. En outre, il participe à l'amélioration du résultat de l'entreprise, notamment, au moyen de :

- Sa gestion de trésorerie en négociant les meilleures conditions bancaires ou en améliorant les décisions de placements ou de financements à l'aide d'une prévision de trésorerie fiable.
- Sa gestion du BFR (besoin en fonds de roulement) en assurant le crédit client par une évaluation du risque des clients (solvabilité), délais de paiement, procédure de recouvrement. De même, il agit également sur d'autre élément du BFR tel que la gestion du crédit fournisseur ou la gestion des stocks en détectant, par exemple, les stocks « dormants ».
- Centralisation des paiements fournisseurs afin de réduire les coûts et de contrôle des risques de fraude
- Optimisation fiscale

Troisième degré : « *business partner* », il participe à la mise en œuvre de la stratégie

À ce stade, Sion et al. (2014) estime que le rôle du directeur financier ne se limite plus à fournir des indicateurs ou des données financières, mais il participe aux décisions en travaillant conjointement avec les autres responsables lors des comités de direction et participe notamment :

- Aux choix des investissements opérationnels et à leur financement, et aux décisions d'externalisation
- À l'amélioration des processus de l'entreprise et de son contrôle interne
- Aux décisions en matière de réduction de coûts (ex. arrêts de produits ou d'activités déficitaires)
- À la mise en œuvre de la stratégie et sélectionne des indicateurs de performance pertinents

Quatrième degré : il participe à la définition de la stratégie économie et financière

Il s'agit du degré ultime suggéré par Sion et Al. (2014) qui amène le directeur financier à travailler de manière plus conjointe avec la direction générale pour satisfaire les attentes des actionnaires. À cet effet, il participe à aux décisions stratégiques relatives aux choix des investissements (rachats d'entreprises, diversifications, etc.) et des financements (ex. ouverture du capital).

Par ailleurs, cette situation est plus courante dans les grandes en raison de l'importance des implications financières de ces opérations que nous venons d'évoquer. En revanche, dans les autres entreprises, Sion et al. (2014) estime qu'il peut être perçu comme un rival par la direction générale, notamment, en raison de sa maîtrise du langage financier à l'égard des actionnaires.

Pour conclure, suivant ce modèle, nous comprenons que le rôle du directeur financier ne se limite pas à la production de chiffres ou d'analyse financière. En effet, le directeur financier peut réellement être un pilier pour une organisation et jouer un rôle clé dans la gestion des risques et la prise de décisions stratégiques. De surcroît, il est également responsable des dispositifs de contrôle interne visant à assurer la fiabilité des comptes. Dès lors, au regard de ce que nous avons développé jusqu'ici, il a lieu de s'interroger sur son rôle durant cette crise sanitaire Covid-19.

6. Le contrôle interne dans un environnement digitalisé

C'est un fait, nous vivons dans un monde de plus en plus digitalisé, et cette révolution numérique n'est pas près de s'arrêter en cette période de crise. En effet, la crise sanitaire a donné une place plus importante aux nouvelles technologies en raison du travail à distance qui a eu pour effet d'accélérer la digitalisation au sein des organisations (Frimousse et Peretti, 2020). À cet égard, la digitalisation fait référence à de nombreux concepts : l'utilisation du Big Data, IOT, la communication digitale, la gestion numérisée de l'entreprise, la facturation électronique, sécurisation des données, l'utilisation de la blockchain, l'intelligence artificielle, etc. (SPF Économie, 2020). Bien évidemment, bon nombre d'entreprises sont déjà accommodées à ces nouveaux outils de gestion automatisée comme l'utilisation de APR/RPA (Automatisation des processus par la robotique) ou de PGI/ERP (progiciel de gestion intégré) pour améliorer leurs efficacités et leurs processus (PWC, 2017).

6.1 Les nouvelles solutions digitales

L'automatisation des processus par la robotique (APR) vise à automatiser diverses tâches répétitives, manuelles ou comptables. Plus concrètement, les solutions APR imitent la façon dont les humains interagissent avec les systèmes informatiques internes de l'organisation. Ces applications nécessitent une intégration minimale avec les systèmes existants et augmentent la productivité en effectuant des tâches de routine au lieu du travail manuel. Par ailleurs, nous sommes également témoins de l'essor de l'automatisation cognitive, c'est-à-dire, l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour automatiser des processus. Ces nouvelles solutions d'IA combinée à l'APR permettent aux ordinateurs de mieux appréhender le contexte des données traitées et de faire face à un grand volume de données non structurées. (CPA, 2019)

D'autre part, les ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI visent quant à eux à intégrer et à optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Un PGI peut être défini comme « une application informatique, paramétrable, modulaire et intégrée qui permet de fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard » (Reix et al., 2016, p.97, repris par Terrisse et al., 2019). Autrement dit, il s'agit d'un progiciel formé de modules différenciables suivant le processus de gestion, mais qui peuvent échanger des informations selon des processus prévus. Par exemple, une commande passée par un client est enregistrée dans le module de gestion des commandes, transmise ensuite dans les modules des achats, stocks ou des productions, qui va produire une écriture comptable de manière instantanée. Les PGI

permettent ainsi d'améliorer la cohérence interne et d'éviter la redondance des saisies et des traitements de l'information (Terrisse et al., 2019).

6.2 Avantages et risques d'un système informatique à l'égard du CI

Un système informatique fournit des avantages en matière d'efficacité du contrôle interne. À cet effet, il permet d'appliquer de manière continue des règles prédéfinies touchant à l'activité de l'entité et de réaliser des calculs complexes en traitant un volume important d'opérations ou de données, ce qui a pour effet d'améliorer les délais, la disponibilité et l'exactitude de l'information. De même, il assiste dans la capacité à suivre la performance de l'entité ainsi que de ses politiques et procédures. En ce qui concerne les contrôles, un système informatique réduit le risque qu'ils soient contournés, et contribue à la séparation des tâches en mettant en œuvre des contrôles de sécurité dans les applications, les bases de données et les systèmes d'exploitation (CNCC-IRE-CSOEC, 2017).

Cependant, un système informatique crée aussi des risques spécifiques au regard du contrôle interne, repris ci-dessous par l'ISA 315 (Révisée) : «

- L'utilisation de systèmes d'exploitation ou de programmes traitant de manière incorrecte des données et/ou traitant des données incorrectes.
- L'accès non autorisé aux données pouvant entraîner la destruction des données ou leur modification inappropriée, y compris l'enregistrement d'opérations non autorisées, voire inexistantes, ou encore l'enregistrement incorrect des opérations. Des risques particuliers peuvent survenir lorsque des utilisateurs multiples accèdent à une base de données commune.
- La possibilité pour le personnel du service informatique d'obtenir des accès privilégiés au-delà de ceux nécessaires à l'exercice de leur fonction ce qui peut altérer la séparation des tâches.
- Des changements non autorisés de données dans des fichiers maîtres
- Des changements non autorisés apportés aux systèmes ou aux programmes
- Le fait de ne pas procéder à des mises à jour nécessaires dans les systèmes ou les programmes.
- Des interventions manuelles inappropriées
- La perte potentielle de données ou l'incapacité à accéder à certaines données. »
(CNCC-IRE-CSOEC, 2017, p.31)

6.3 Les contrôles informatiques

L'utilisation d'un système informatique a une incidence sur la manière dont les mesures de contrôle sont mises en œuvre. En somme, les contrôles dans un système informatique sont jugés efficaces lorsqu'ils assurent l'intégralité des données et la sécurité du traitement de ces données par le système, et incluent les contrôles généraux sur le système informatique ainsi que sur les applications (Van Hoof, 2020).

La notion de « contrôle informatique » regroupe deux types de contrôle : Les contrôles généraux (GITC) et les contrôles applicatifs. Les contrôles applicatifs permettent le contrôle du traitement des applications, depuis la saisie des opérations jusqu'à la sortie des données. Les contrôles généraux comprennent tous les contrôles de l'infrastructure informatique nécessaire au fonctionnement des applications. Autrement dit, les contrôles informatiques généraux supportent le bon fonctionnement des contrôles applicatifs. À cet effet, pour mener à bien les contrôles informatiques généraux (GITC), les entités doivent tenir compte des aspects suivants (Nolf, 2020) :

- **L'accès aux programmes et données** pour garantir un environnement de contrôle interne suffisant et ainsi limiter les risques d'accès non autorisé ou inapproprié aux systèmes d'information clés.
- **Les modifications de programmes** en s'assurant que les mises à jour soient autorisées, testées, approuvées, correctement implémentées et documentées.
- **Le développement de programmes** en garantissant que les programmes achetés ou développés en interne soient autorisés, testés, approuvés, correctement implémentés et documentés.
- **Les opérations informatiques** relatives au traitement des systèmes et applications sont autorisées, correctement programmées et les exceptions sont identifiées.

7. Procédures du contrôle interne

Suivant le COSO (2013), le système de contrôle interne est propre à chaque entité ce qui implique des activités de contrôles adaptées et proportionnées aux objectifs fixés. Il demeure néanmoins certaines mesures fondamentales qui visent à assurer la réalisation des objectifs (Pigé, 2019) : **la séparation des fonctions, la conservation des actifs et la supervision.**

7.1 La séparation des fonctions

Selon Pigé (2019), le principe de la séparation des fonctions réside simplement dans le fait d'éviter qu'un individu se charge d'une transaction du début à la fin. D'une part, la division des tâches vise à assurer la détection d'erreurs involontaires, car le risque que des personnes impliquées dans une même transaction commettent une erreur similaire est plus faible. D'autre part, la séparation permet d'empêcher qu'un individu de se trouver dans une position dans laquelle il lui serait possible de détourner un actif et dissimule son action en falsifiant les informations enregistrées. À cet effet, Pigé (2019) met en évidence 3 étapes nécessaires à la réalisation d'une transaction :

1. L'autorisation ou l'initialisation de la transaction
2. La manipulation physique ou le contrôle des actifs liés à la transaction
3. L'enregistrement comptable de la transaction

Ainsi, il convient d'empêcher qu'une personne exerce conjointement plusieurs de ces fonctions. Par ailleurs, la séparation des fonctions sous-entend que la structure

organisationnelle, les responsabilités et les tâches de chacun soient clairement définies à l'aide d'un organigramme qui détaille avec précision la nature des postes, les liens hiérarchiques ainsi que les responsabilités. Il est en outre important de favoriser la rotation interne de son personnel pour éviter qu'une personne réalise une même tâche trop longtemps. (Pigé, 2019)

Toutefois, ce principe n'est pas toujours compatible avec l'intérêt économique d'une concentration des tâches. Par exemple, un entrepreneur réalise généralement l'ensemble de ces fonctions liées à son activité par soucis de gain et d'autonomie, de même, certaines activités requièrent une technicité et vision globale qui n'est pas toujours compatible avec ce principe de séparation des fonctions. (Pigé, 2019)

7.2 La conservation des actifs

Pigé (2019) distingue 2 types de risque liés à la conservation des actifs, d'une part, le risque de détournement, c'est-à-dire le risque de non-détention de l'actif, et d'autre part, le risque de dégradation qui induit une perte de valeur du bien.

Le détournement d'actifs évoque l'appropriation volontaire de biens par un ou plusieurs individu(s), autrement dit, le vol. À cet effet, l'entité doit s'assurer que des dispositions de sauvegarde des actifs sont prises. Par exemple, l'utilisation d'un coffre-fort pour les liquidités ou encore garder les biens mobiliers et objets de valeurs dans un local fermé. L'organisation doit également veiller au suivi de ses propriétés en effectuant régulièrement un inventaire détaillé de l'ensemble de ses actifs. Il en va de même pour les actifs incorporels, notamment, les brevets et marques, qui font souvent appel à des démarches administratives auprès des organismes spécialisés à cet effet (ex : propriété intellectuelle). (Pigé, 2019)

En ce qui concerne la dégradation d'actifs, elle peut être évitable ou inévitable. Lorsque la dégradation est inévitable, c'est le cas des biens sujets à l'amortissement, l'entité tient compte de l'usure de l'actif dans le temps qui se traduit par une prise en charge d'une partie du montant du bien pendant un certain nombre d'années suivant la longévité probable du bien en question. En revanche, la dégradation d'actifs évitable engage la responsabilité des dirigeants sur sa gestion des risques et sur sa maîtrise de son contrôle interne au niveau de la préservation des actifs. (Pigé, 2019)

7.3 La supervision

La supervision fait référence à l'approbation des transactions et la vérification de la réalisation des contrôles de base. Les responsables de service doivent assurer l'approbation finale des transactions et vérifier que les contrôles de base ont été effectués. Par exemple, l'approbation des achats de marchandises par le responsable hiérarchique avant de procéder au paiement des factures (Pigé, 2019). Par ailleurs, l'entité peut décider de procéder à des approbations uniquement pour des transactions atteignant un certain montant.

8. Les limites du contrôle interne

Par suite de ce que nous avons vu précédemment, nous comprenons que le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que les objectifs fixés sont atteints. En effet, l'achèvement des objectifs peut être affecté en raison des limites inhérentes du contrôle interne. À cet effet, suivant l'ISA 315 (Révisée), l'IRE (2020) soulève certaines limites.

Tout d'abord, **le jugement humain dans la mise en place du contrôle interne peut être erroné**. Dans la mise en place des procédures, l'efficacité des contrôles peut être affaiblie en raison du risque d'erreur humaine. En effet, un individu qui prend des décisions devra exercer, dans le laps de temps qui lui est imparti, son jugement en se basant sur les informations mises à sa disposition en faisant éventuellement face à des pressions liées à la conduite des affaires, ce qui peut entraîner des procédures inadéquates.

Ensuite, **les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions ou commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine**, ce qui peut conduire à un dysfonctionnement du système de contrôle interne. De même, des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant même que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.

En outre, **les contrôles peuvent être contournés en raison de collusion de plusieurs personnes**. En effet, l'entente entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Ainsi, les informations financières publiées ou indispensable à la gestion des affaires peuvent être altérées par des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler des actes frauduleux.

De surcroît, **le système de contrôle interne peut être outrepassé par la direction**. En effet, les personnes responsables de la mise en place et de son fonctionnement peuvent contourner les contrôles dans le but d'en tirer profit personnellement, soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise et/ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements inappropriés font notamment référence à l'accroissement fictif du chiffre d'affaires, l'augmentation de la valeur de la société en vue de sa cession, la sous-estimation des prévisions de chiffre d'affaires/du résultat dans le but d'augmenter une prime liée aux performances, etc.

Enfin, **l'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place**. Lorsque l'entité cherche à évaluer l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est essentiel de tenir compte non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais aussi les coûts associés à la mise en place de ce contrôle. En principe, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directs et indirects des contrôles mis en place. En revanche, le calcul du rapport coûts/bénéfice est plus complexe lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation ce qui rend plus difficile d'isoler le coût ou l'avantage que l'entité en retire.

Enfin, il est important de souligner que **le contrôle interne n'est pas une garantie de succès ou de pérennité pour une organisation** (Groffils et al., s.d.). En effet, nous savons maintenant que le contrôle interne agit comme support pour l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Cependant, même si des procédures appropriées ont été mises en place, cela ne suffit pas toujours pour compenser les lacunes d'un manager, faire face à une concurrence agressive (Groffils et al., s.d.), ou encore, affronter une crise sanitaire comme celle que nous vivons aujourd'hui.

Pour conclure, au regard de ce que nous venons d'évoquer, à mon sens, il est évident que de nouveaux risques ont vu le jour qui accentuent ces limites. En effet, la crise sanitaire a impliqué un nouvel environnement de travail à distance et davantage de pressions liées aux affaires pour les entreprises impactées financièrement ce qui a pour effet d'accroître le risque de collusion, de contournement des contrôles ou de faire pencher la balance lorsque l'organisation doit comparer les coûts et les bénéfices liés à la mise en place d'un nouveau contrôle.

9. Le contrôle interne dans les travaux du commissaire

Pour commencer, Pigé (2019) souligne qu'il existe deux piliers qui entretiennent la crédibilité de l'information comptable et financière. D'une part, le contrôle interne qui vise à assurer la pertinence du processus de collecte, le traitement et la transmission de l'information pour garantir que toutes les transactions soient convenablement valorisées et conformes à la législation en vigueur. Et d'autre part, l'audit des comptes qui permet une vérification externe et objective sur la fiabilité de l'information financière récoltée. Le contrôle interne et l'audit forment donc un tandem essentiel et jouent un rôle important dans les activités des entreprises.

Ainsi, nous allons dorénavant nous intéresser à l'implication du contrôle interne dans les travaux du commissaire. Cette partie vise principalement à introduire le rôle commissaire et plus particulièrement l'importance du contrôle interne dans sa mission de contrôle légal des comptes. Par ailleurs, nous reviendrons plus en détail sur son rôle et sa démarche lorsque nous aborderons le dernier chapitre dédié à la fiabilité financière.

Notion de « Risque d'audit »

Suivant l'ISA 320, le risque d'audit est le risque que l'auditeur exprime une opinion d'audit inappropriée lorsque les états financiers comportent des anomalies significatives (Nys, 2020).

Selon l'IRE (2017), le risque d'audit (RA) est le produit de 3 composants :

- **Le risque inhérent (RI)** : Le risque lié à la nature de l'activité ou des transactions indépendamment des contrôles existants
- **Le risque de non-contrôle (RNC)** : le risque qu'une erreur ne soit pas détectée, prévenu ou corrigé en temps voulu par l'environnement de contrôle interne

- **Le risque de non-détection (RND)** : le risque que l'auditeur ne détecte pas une anomalie importante

Ce qui nous amène à la formule suivante : **$RA = RI \times RNC \times RND$**

Dans le cadre de sa mission légale des comptes, le commissaire connaît le risque d'audit qu'il peut tolérer. À cet effet, il se base sur sa connaissance de l'entité pour déterminer le risque lié à l'activité ou des transactions (RI) et le risque de non-contrôle lié à l'environnement de contrôle de l'entité (RNC). Suivant ces éléments, l'auditeur va évaluer au mieux l'étendue de ses procédures à réaliser dans son contrôle des comptes pour ajuster le RND. C'est en ce sens que l'environnement de contrôle interne est essentiel pour l'auditeur externe.

Pour ce faire, l'auditeur externe réalise des tests pour évaluer l'efficacité du contrôle interne de la société contrôlée. Dans le cas où il juge les contrôles en place efficaces, il sera en mesure d'alléger ces procédures de contrôle. En revanche, si le contrôle interne est jugé inefficace, voire inexistant, il devra pousser son contrôle et ses tests afin de limiter le risque d'audit. Par ailleurs, un contrôle interne inefficace ou inexistant peut avoir un impact sur ses conclusions s'il n'est pas en mesure de recueillir des preuves suffisantes et appropriées pour fonder son opinion. En résumé, pour limiter le risque d'audit selon la formule $RA = RI \times RNC \times RND$, l'auditeur externe a uniquement une maîtrise sur le risque de non-détection (RND) qui variera suivant l'étendue de ses travaux et en fonction des éléments qu'il aura recueillis pour évaluer le RI et le RNC. (Nys, 2020)

Responsabilité de l'auditeur externe à l'égard du contrôle interne

Les responsabilités de l'auditeur externe à l'égard du contrôle interne sont décrites par la norme ISA 315 qui traite des obligations de l'auditeur au niveau de l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives contenues dans les états financiers, par la connaissance de son environnement, y compris de son contrôle interne (CNCC-IRE-CSOEC, 2017). En effet, selon la présente norme, il est prévu que le commissaire prenne connaissance de l'environnement de contrôle afin d'évaluer si : «

- La direction, sous la surveillance des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, a développé et entretient une culture d'honnêteté et de comportement éthique ;
- Les points forts des éléments constituant l'environnement de contrôle donnent une base solide pour les autres composantes du contrôle interne, et si ces autres composantes ne sont pas amoindries par des faiblesses dans l'environnement de contrôle » (CNCC-IRE-CSOEC, 2017, p.7)

À cet effet, l'ISA 315 (Révisée) indique que l'auditeur doit prendre connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit. Ainsi, il est tenu de prendre connaissance du système d'information et des processus opérationnels y afférents, qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière, comprenant les domaines suivants : «

- Les flux d'opérations qui sont importants au regard des états financiers ;

- Les procédures, à l'intérieur du système informatique et des systèmes manuels, par lesquelles les opérations sont enregistrées au grand livre et présentées dans les états financiers ;
- Les enregistrements comptables. La comptabilisation peut être faite soit sous forme manuelle, soit sous forme électronique ;
- La façon dont le système d'information traite les événements autres que des flux d'opérations ;
- Le processus d'élaboration de l'information financière appliqué pour préparer les états financiers de l'entité ;
- Les contrôles exercés sur les écritures de journal, y compris les écritures non standards. » (CNCC-IRE-CSOEC, 2017, p.8)

Enfin, suivant l'ISA 265, le contrôle interne est considéré comme faible dans les situations suivantes : «

- Lorsqu'un contrôle est conçu, mis en œuvre ou fonctionne de telle manière qu'il ne permet pas de prévenir, ou de détecter et corriger, des anomalies contenues dans les états financiers en temps opportun ;
- En l'absence d'un contrôle nécessaire pour prévenir, ou pour détecter et corriger, une anomalie contenue dans les états financiers en temps opportun » (CNCC-IRE-CSOEC, 2017, p.5)

10. Considérations à l'égard de la crise sanitaire COVID-19 par l'IRE et l'ICCI

10.1 ICCI

Peu de temps après l'annonce du confinement décrété par les autorités belges en mars 2020, le centre d'information du Révisorat d'entreprises (ICCI) a émis 4 points d'attention à considérer sur le contrôle interne :

1. « La réduction du nombre de collaborateurs peut impliquer que les mesures de contrôle ne fonctionnent pas, ou pas de manière optimale. »

En effet, la fermeture des bureaux ou les absences pour maladie peuvent impliquer l'arrêt des revues de contrôle ou l'incapacité de réaliser des contrôles. À cet effet, il convient que les sociétés révisent l'efficacité opérationnelle de leurs mesures de contrôle.

2. « la séparation de fonctions peut être rompue. »

À cet effet, les sociétés doivent veiller à maintenir une bonne communication d'informations au risque d'entraîner un impact sur les séparations de fonctions, et la réalisation des contrôles opérationnels par la direction. Dans le cas où des mesures existantes ne peuvent plus être effectuées, il convient de trouver des contrôles alternatifs pour compenser le manque d'informations.

3. « Les procédures d'autorisation peuvent être affaiblies. »

En raison de la crise sanitaire Covid-19, il est probable que les entreprises mettent en œuvre de nouvelles mesures de contrôle ou mettent à jour des contrôles existants. Il est donc nécessaire de veiller à la modification des accès informatiques pour les télétravailleurs, et revoir ou introduire de nouvelles procédures d'autorisation.

4. « Les informations de gestion essentielles à la conduite des activités peuvent temporairement faire défaut. »

À cet effet, le centre signale que les entreprises doivent évaluer la capacité de la direction à clôturer les processus d'élaboration de l'information financière et à établir les états financiers dans les temps. En effet, un retard dans la clôture des données financières intermédiaires peut éventuellement entraîner des erreurs dans les états financiers. Dès lors, l'implémentation de nouveaux contrôles ou l'adaptation ou des contrôles existants peuvent s'avérer nécessaires pour répondre au risque d'erreurs dans les états financiers plus important en cette période de crise sanitaire Covid-19.

10.2 IRE

Dans ces conditions, le conseil de l'institut des réviseurs d'entreprises a émis un avis à l'attention de ses membres en décembre 2020 dans le but de sensibiliser les auditeurs sur les éventuels impacts de la crise COVID-19 pour l'audit de l'exercice 2020.

Pour l'IRE (2020), le constat est clair : la crise sanitaire COVID-19 peut influencer les processus de reporting financier et les contrôles connexes d'une entité auditée. En effet, selon le conseil de l'IRE (2020), les risques de défaillances dans les contrôles nouveaux, modifiés ou existants pourraient accroître en raison du travail à distance, de l'absence de séparation de fonctions ou de l'absence de contrôles de surveillance effectifs, ce qui peut augmenter le risque de détournement des contrôles par la direction. Dès lors, les procédures de l'auditeur pour comprendre les contrôles pertinents et les tester doivent éventuellement être reconsidérées.

A cet effet, l'IRE (2020) recommande aux auditeurs de réaliser de nouvelles procédures, ou d'adapter les procédures planifiées préalablement pour tester les contrôles mis en œuvre qu'ils soient nouveaux ou modifiés. En outre, en raison de l'obligation du travail à distance des travailleurs de l'entité contrôlée, l'auditeur doit être attentif aux modifications nécessaires à apporter aux contrôles IT généraux de l'entité et/ou d'autres modifications des systèmes IT qui peuvent créer de nouveaux risques IT pertinents pour le contrôle.

Par ailleurs, l'IRE (2020) souligne que l'auditeur doit tenir compte du risque de fraude dans son approche de contrôle conformément à l'ISA 240. À cet effet, l'IRE (2020) signale que de nombreuses sociétés doivent faire face à des défis opérationnels et des adaptations en ce qui concerne le télétravail qui peuvent augmenter la tentation, la pression ou l'opportunité pour la direction ou tout autre individu de commettre une fraude. Ainsi, dans l'évaluation du risque

de fraude de l'entité, l'auditeur doit considérer le triangle de la fraude et vérifier si de nouveaux risques ont été introduits par la situation de crise liée au COVID-19.

Enfin, bien que l'auditeur doive obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers, pris dans leur ensemble, ne contiennent pas d'anomalies significatives, provenant de fraudes au résultant d'erreur, l'IRE (2020) rappelle que la responsabilité première pour la prévention et la détection de fraude relève aux personnes constituant le gouvernement d'entreprises et à la direction de l'entité auditée. De ce fait, l'auditeur doit enquêter auprès de ces personnes afin de déterminer si elles ont eu connaissance de fraudes avérées, suspectées ou alléguées conformément à l'ISA 240. Par ailleurs, l'auditeur s'intéresse à deux types d'anomalies dans les états financiers : les anomalies résultant de l'élaboration d'informations financières mensongères et les anomalies résultant d'un détournement d'actif (IRE, 2020).

CHAPITRE III : Fiabilité financière

Avant toute chose, il est particulièrement important de rappeler que l'angle d'analyse pour répondre à notre problématique s'articule autour de l'information financière publiée par les sociétés soumises au contrôle légal des comptes. En effet, nous cherchons à comprendre en quoi la crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui a-t-elle un effet sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière publiée.

Dès lors, ce chapitre est indispensable, d'une part, pour appréhender le cadre légal relatif à la publication des états financiers et, d'autre part, pour comprendre le rôle du réviseur d'entreprise, et plus particulièrement, sa mission de contrôle légal des comptes. Pour ce faire, nous allons parcourir les obligations légales relatives à l'élaboration et la publication de l'information financière suivant les critères applicables. Ensuite, nous évoquerons certains concepts clés relatifs à la comptabilité et l'élaboration des états financiers. Et enfin, nous aborderons synthétiquement la démarche de l'auditeur externe, et notamment son évaluation des risques et du contrôle interne.

1. Cadre légal

Nous allons à présent passer en revue certaines dispositions légales en ce qui concerne l'établissement des comptes annuels, le rapport de gestion et la nomination du commissaire. Les articles détaillés ci-après sont issus du nouveau Code des Sociétés et Associations (Dénommé ci-après « CSA »), entré en vigueur le 1^{er} mai 2019.

1.1 Les comptes annuels

Suivant l'*art. 3:1 §1^{er} al.1* du CSA (2019), chaque année l'organe d'administration dresse un inventaire suivant les règles d'évaluation et établit les comptes annuels qui incluent : **le bilan**, **le compte de résultats** et **l'annexe** et forment un tout. Outre les comptes annuels, les éléments suivants doivent être publiés au même moment :

- Le rapport du commissaire (suivant les critères définis par la loi)
- Le bilan social

Conformément au §1^{er} al.2 de ce présent article, il convient de soumettre les comptes annuels à l'approbation des associés réunis en assemblée ou de l'assemblée générale dans les six mois de la clôture de l'exercice. En cas de non-respect ce délai, « le dommage subi par les tiers est, sauf preuve contraire, présumé résulter de cette omission. » (art. 3:1 §1 al.3 du CSA)

Ensuite, suivant l'*art. 3:10* du CSA, les comptes annuels doivent être déposés par l'organe d'administration à la Banque nationale de Belgique (BNB) dans les 30 jours de leur approbation et, 7 mois après la date de clôture de l'exercice au plus tard. De même, si les comptes annuels n'ont pas été déposés dans les délais précités, le dommage subi par les tiers est présumé résulter de cette omission, sauf preuve contraire.

Par ailleurs, les délais précités ont été revus en raison de la crise sanitaire pour l'approbation des comptes annuels à l'assemblée générale et, de fait, pour le dépôt des comptes annuels à la BNB. En effet, ne perdons pas de vue que les premières mesures ont été décrétées en mars 2020, ce qui correspond à la période de clôture pour la plupart des sociétés. Dès lors, les autorités belges ont décidé d'accorder un délai supplémentaire en ce qui concerne l'approbation et le dépôt des comptes annuels pour les sociétés dont la comptabilité est tenue par année civile, autrement dit, les sociétés qui ont clôturé leurs comptes en date du 31 décembre 2019.

En conséquence, la date ultime pour la tenue des assemblées est portée au **8 septembre 2020**, c'est-à-dire dix semaines après le 30 juin 2020, tandis que le dépôt des comptes annuels ainsi que les autres documents requis par la loi doivent être déposés à la BNB au plus tard le **9 octobre 2020** (CNC, 2020). À ce propos, nous tenterons d'évaluer si des retards ont réellement eu lieu lors des dépôts des comptes annuels relatifs à l'exercice 2019 à l'aide des données publiées par la BNB dans la seconde partie de ce mémoire (cf. infra p.62)

En ce qui concerne le dépôt des comptes annuels relatifs à l'exercice 2020, rien n'indique qu'un nouveau report sera accordé. (BNB, 2021).

Enfin, il est à noter que les petites sociétés non cotées, les petites sociétés qui ne sont pas des entités d'intérêt public, et les microsociétés ont la possibilité de publier leurs comptes annuels établis, respectivement, selon un schéma abrégé ou un micro-schéma (art. 3:2 du CSA).

1.2 Le rapport de gestion

Conformément à l'*art 3:6* du CSA, l'organe d'administration établit annuellement un rapport dans lequel il rend compte de sa gestion et qui comporte : «

1. Description de l'évolution des résultats et de la situation de la société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée ;
2. Description des événements importants survenus après la clôture de l'exercice ;
3. Description des circonstances susceptibles d'exercer une influence notable sur le développement de la société, pour autant que ces indications ne soient pas de nature à porter gravement préjudice à la société ;
4. Description des activités en matière de recherche et de développement ;
5. Mention de l'existence de succursales de la société ;
6. Au cas où le bilan fait apparaître une perte reportée ou le compte de résultat fait apparaître pendant deux exercices successifs une perte de l'exercice, une justification de l'application des règles comptables de continuité ;
7. Description et justification des décisions prises dans des situations de conflits d'intérêts et de leurs conséquences patrimoniales
8. Le nombre, la valeur ainsi que la raison de l'acquisition d'actions propres

9. Dans le cas où le mode d'administration dual (conseil de surveillance/ conseil de direction) a été choisi pour la société, mention de la rémunération des membres du conseil de direction.
10. Description des augmentations du capital, émissions d'obligations convertibles ou de droits de souscription au cours de l'exercice social
11. Le cas échéant, la justification de l'indépendance et de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit.
12. Pour les sociétés cotées, le rapport de gestion comprend également une déclaration de gouvernement d'entreprise. » (Résumé par Nys, 2020)

1.3 Nomination du commissaire

Conformément à l'*art. 3:72* du CSA, seules **les grandes entreprises, les sociétés qui font partie d'un groupe tenu d'établir des comptes annuels consolidés** et les **Entités d'Intérêt Public** (sociétés cotées sur un marché réglementé, banques, sociétés d'assurance), même si elles ne sont pas considérées comme « grandes » sur la base des critères de taille, sont obligées de nommer un commissaire.

Les « grandes » sociétés sont celles qui, à la date du dernier exercice clôturé, dépassent au moins 2 des critères ci-dessous (*art. 1:24 §1^{er}* du CSA)

- Nombre de travailleurs, en moyenne annuelle : **50**,
- Chiffre d'affaires annuel, hors taxe sur la valeur ajoutée : **9 000 000€**,
- Total du bilan : **4 500 000 €**.

En revanche, sont considérés comme « petites » sociétés celles qui ne dépassent pas plus d'un critère repris ci-dessus.

Par ailleurs, le fait de dépasser ou de ne plus dépasser plus d'un des critères ci-dessus n'a d'effet que si ce dépassement se produit pendant deux exercices consécutifs. Dans ce cas, les conséquences s'imposeront à partir de l'exercice suivant l'exercice au cours duquel, pour la deuxième fois, plus d'un des critères ont été dépassés ou ne sont plus dépassés (*art. 1:24 §2* du CSA).

En outre, conformément à l'*art. 3:58 §1^{er}* du CSA, le législateur requiert que le commissaire soit porteur du titre de « **réviseur d'entreprises** ». Suivant le §2 de ce présent article, le commissaire doit être **nommé par l'assemblée générale** qui décide sur la base d'une proposition émise par l'organe d'administration. Toutefois, lorsque la société est tenue de constituer un comité d'audit (cf. supra p.31), la proposition est émise sur recommandation du comité d'audit (*art. 3:58 §3* du CSA)

En principe, suivant l'*art. 3:61 §1^{er}* du CSA, **le commissaire est nommé pour un terme de 3 ans renouvelable**. Toutefois, le commissaire chargé d'une mission de contrôle légal d'une entité d'intérêt public (EIP) ne peut exercer plus de trois mandats consécutifs auprès de cette même entité (*art. 3:61 §2* du CSA), c'est-à-dire, une période maximale de 9 ans. L'entité

d'intérêt public peut en revanche décider de renouveler le mandat du commissaire au-delà des 9 ans prévus ci-dessus suivant des conditions prévues au §2 de ce présent article.

2. L'élaboration des états financiers

2.1 Système comptable

Dans un premier temps, penchons-nous un instant sur le système qui supporte la préparation des états financiers. À cet effet, la comptabilité peut se définir comme « un système formel d'identification, de mesure, de classement et d'enregistrement des transactions opérées par les entités » (Cerrada, de Rongé, de Rongé et de Wolf, 2019, p. 2). Par le traitement approprié des données collectées, la comptabilité vise ainsi à livrer des informations pour satisfaire les besoins des utilisateurs présumés. En somme, la comptabilité donne un ensemble d'image, de représentation des entités reposant sur différentes règles et principes comptable alimentés par des praticiens qui évoluent au fil du temps. Ainsi, l'ensemble de ces principes déterminent la manière dont les opérations comptables sont effectuées pour aboutir à l'élaboration des états financiers (Cerrada et al., 2019).

En outre, nous pouvons distinguer deux sous-systèmes comptables, car ils visent deux publics différents : la comptabilité analytique et la comptabilité générale. La comptabilité générale a pour objectif d'informer les gestionnaires et les tiers de l'entité, et en particulier ceux qui assurent son financement, notamment, les actionnaires, les banques ou les fournisseurs. À ce titre, elle est fortement réglementée en vue d'assurer une image fidèle de la situation de l'entité pour ne pas tromper les parties prenantes. Tandis que la comptabilité analytique vise à assurer une information sur les processus internes de l'entité dans le but d'assister les gestionnaires dans leurs prises de décisions. Toutefois, contrairement à comptabilité générale, il existe aucune exigence légale prévue à l'égard de la comptabilité analytique (Cerrada et al., 2019).

2.2 Les états financiers

Nous pouvons également distinguer 2 types de document comptable, à savoir, les rapports internes et les états financiers. À l'évidence, les rapports internes ne sont pas diffusés en dehors de l'entité et supportent le contrôle et l'aide à la décision. En revanche, les états financiers « *représentent l'état du patrimoine d'une entité à une date donnée ainsi que les composantes du résultat de l'activité de l'entreprise (...), pendant un laps de temps défini* » (Cerrada et al., 2019, p.6). Ces informations publiées par la société sont essentielles aux dirigeants (administrateur(s) ou gérant(s)), aux propriétaires (actionnaires ou associés), ainsi qu'à d'autres parties prenantes tels que les banques, obligataires, syndicats, clients, fournisseurs, l'État, etc. (Cerrada et al., 2019).

Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est bien la comptabilité générale et son objectif principal, à savoir, présenter le patrimoine de l'entité à un moment donné et de dégager, à l'aide du compte de résultat, les mutations endurées pendant une période déterminée. Ainsi, conformément au droit belge, la comptabilité générale génère plusieurs états financiers

étroitement liés : le bilan, le compte de résultat, les annexes et éventuellement complétés par d'autres documents suivant la réglementation applicable tel que le rapport de gestion ou le bilan social afin de présenter une vue synthétique de l'entité pour les usagers intéressés (Cerrada et al., 2019).

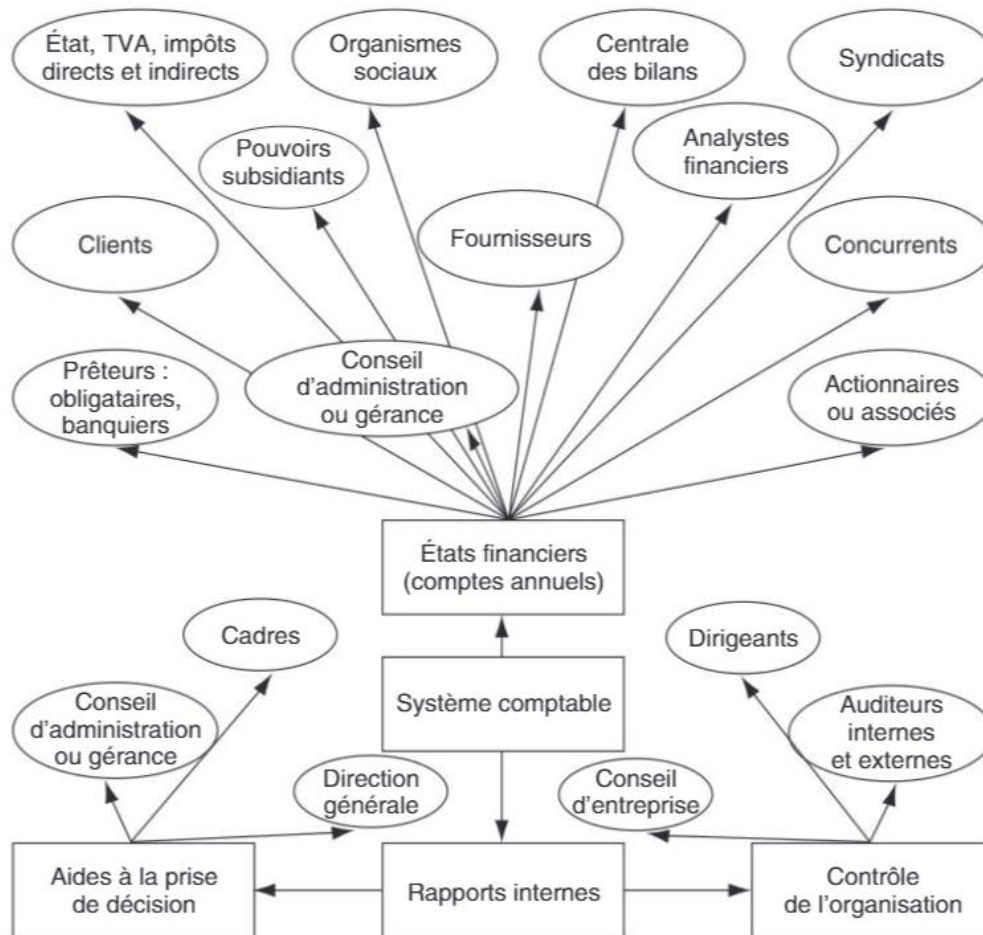


Figure 3 : Utilisateur des états financiers

Source : Comptabilité et analyse des états financiers (Cerrada et al., 2019)

2.3 Bilan

Le bilan est souvent assimilé à « une photo » du patrimoine exprimé en unité monétaire qui représente les avoirs et les dettes à un moment précis. Il se représente généralement sous la forme d'un tableau en deux colonnes qui distinguent, d'un côté, les ressources de l'entité, et de l'autre côté, les utilisations qui en ont été faites. (Cerrada et al., 2019)

Par convention, nous allons retrouver à gauche l'actif, c'est-à-dire, l'ensemble des avoirs et des créances de l'entreprise (ce que la société possède). À droite, nous allons retrouver le passif, c'est-à-dire, l'ensemble des dettes vis-à-vis des tiers (banques, fournisseurs, etc.) et des dettes à l'égard de ses propriétaires (actionnaires ou associés) (Descendre et Gomez, 2019).

Bilan (données comptables)					
Actif			Passif		
Frais d'établissement (20)	Frais d'établissement	20	Capitaux propres (10/15)	Capital/apport	10
Actifs immobilisés (21/28)	Immobilisations incorporelles	21		Primes d'émissions	11
	Immobilisations corporelles	22/27		Plus-values de réévaluation	12
	Immobilisations financières	28		Reserves	13
Actifs circulants (29/58)	Créances à plus d'un an	29		Résultat reporté	14
	Stocks et commandes en cours d'exécution	3	Provisions et impôts différés (16)	Subsides en capital	15
	Créances à un an au plus	40/41		Provisions et impôts différés	16
	Placements de trésorerie	50/53	Dettes (17/49)	Dettes à plus d'un an	17
	Valeurs disponibles	54/58		Dettes à un an au plus	42/48
	Comptes de régularisation	490/1		Comptes de régularisation	492/3
Total actif		20/58	Total passif		10/49

Figure 4 : Bilan comptable

Source : Support de cours - Analyse des états financiers (De Foor, 2021)

2.4 Compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau de synthèse qui reprend les charges et les produits relatifs à un exercice comptable. Les charges sont les coûts supportés par la société qui concerne un exercice comptable tandis que les produits sont les revenus générés qui concernent ce même exercice comptable. Ce tableau vise principalement à déterminer l'origine (exploitation, financier, etc.) et le montant du résultat de l'exercice visé (perte ou bénéfice) (Cerrada et al., 2019). Ainsi, le résultat de l'exercice représente la différence entre la somme des produits et la somme des charges :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{Produits de l'exercice} - \text{Charges de l'exercice}$$

2.5 Annexe

L'annexe, qui constitue la troisième partie des comptes annuels, est un document de synthèse qui a pour objectif de fournir des informations supplémentaires en ce qui concerne les éléments du bilan et du compte de résultat, la situation salariale et sociale de l'entité (bilan social), ainsi que les relations avec les entreprises liées et les entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation (Descendre et Gomez, 2019).

2.6 Principes d'observation

Selon Cerrada et al. (2019), il existe 3 principes d'observation qui font référence au cadre spatial et temporel de la représentation comptable :

1. Principe de l'entité
2. Principe de découpage du temps
3. Principe de continuité d'exploitation

Tout d'abord, suivant le principe de l'entité, chaque entreprise est considérée comme une entité distincte de ses propriétaires, membre ou partenaire économique. À ce titre, la société

possède une personnalité juridique distincte des personnes physiques ou morales qui détiennent la société. (Cerrada et al., 2019)

Ensuite, dans l'objectif de mesurer la performance et de rendre possible la comparaison tout au long de la vie de l'entité, il est essentiel de découper le temps en période. Généralement, la période comptable de référence à une durée d'un 1 an, ce qu'on nomme, exercice comptable. Bien que généralement l'exercice comptable coïncide avec l'année civile, ce n'est pas le cas pour toutes les entités. Ainsi, ce principe implique le rattachement des faits comptable à un exercice déterminé, c'est-à-dire, indépendamment des opérations financières (paiements), les produits seront comptabilisés lorsqu'ils sont acquis et les charges seront comptabilité à partir du moment où ils sont engagés. (Cerrada et al., 2019)

Enfin, en ce qui concerne le principe de continuité d'exploitation, celui-ci repose sur le fait que les états financiers sont établis dans une perspective de continuité d'exploitation (Descendre et Gomez, 2019), c'est-à-dire, qu'il est établi suivant le postulat que la société poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et que donc, la société n'a pas l'intention de cesser ses activités. Ce principe implique donc que les valeurs qu'on retrouve au bilan ne sont pas des valeurs de liquidation, car la société estime qu'elle est en mesure de poursuivre son activité au-delà de l'exercice écoulé et de celui qui vient. En revanche, lorsque la société est en situation de difficulté qui découle sur des pertes successives, il a lieu de s'interroger sur la capacité à poursuivre l'activité et de reconsidérer les valeurs inscrites dans le patrimoine, le cas échéant (Cerrada et al., 2019).

3. Rôle du commissaire

En guise d'introduction, penchons-nous un instant sur le rôle du commissaire dans la sphère économique. À cet effet, l'IRE (2019) formule le passage qui suit :

« À l'ère de l'évolution rapide de l'économie et des nouvelles technologies, le rôle du contrôleur des comptes ne cesse de grandir. En raison de son indépendance, de son éthique et de la qualité de ses travaux, il crée la confiance, la transparence et plus de sécurité. Plus de confiance ouvre la voie à la croissance économique et à la prospérité. En outre, en réalisant ses missions, il crée une plus-value pour toutes les parties prenantes, telles que les entreprises, le secteur public ou le secteur non marchand. » (IRE, 2019, para.4).

Nous comprenons ici que le commissaire joue un rôle essentiel dans le sens où il apporte de la confiance et de la transparence pour les parties prenantes, d'autant plus important en cette période de crise. À cet effet, le commissaire participe au bon fonctionnement de ces mécanismes d'information et de contrôle au sein des entreprises en vérifiant la fiabilité de l'information que les dirigeants adressent notamment aux actionnaires. À ce titre, il est chargé : de contrôler la fiabilité des comptes annuels, de vérifier le rapport de gestion, le dépôt à la BNB de certains documents et du respect par l'organe de gestion, du Code des sociétés et des statuts et, de faire rapport sur ces éléments (IRE, 2019).

Par ailleurs, le commissaire ne participe pas à l'élaboration des comptes et peut ainsi exprimer une opinion impartiale. À cet effet, dans le cadre de ses missions révisorales, le commissaire est soumis à des principes d'indépendance et des règles déontologique très strictes qui visent à assurer son objectivité (Delacroix, 2019).

Ainsi, le commissaire apporte autant que possible la sécurité dans l'information financière publiée par l'entreprise. Toutefois, son rapport et ses conclusions ne sont pas uniquement destinés aux actionnaires. En effet, comme évoqué précédemment, les comptes annuels d'une société sont également destinés aux membres de son personnel, banquiers, fournisseurs ou clients, investisseurs et aux futurs partenaires ainsi qu'aux autorités publiques, notamment fiscales (Delacroix, 2019).

En outre, la mission du commissaire s'effectue tout au long de l'exercice comptable, bien avant que les comptes annuels ne soient établis. En effet, conformément aux normes applicables en matière d'audit (ISA), le commissaire évalue dans un premier temps les risques de l'entreprise en vue d'orienter ses contrôles (IRE, 2018).

À l'issue de son contrôle, le commissaire émet une opinion suivant ses travaux afin de déterminer dans quelle mesure les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'exercice clôturé, et ce, dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Pour le commissaire, l'image est jugée fidèle lorsque l'utilisateur des états financiers peut prendre des décisions sans risquer d'être abusé par une information manifestement trompeuse (IRE, 2018).

In fine, le commissaire émet 4 types d'opinion développés ci-après (IRE, 2018) :

- ❖ **L'opinion sans réserve** : le commissaire estime qu'il a récolté suffisamment d'éléments, tant qualitatifs que quantitatifs, pour conclure que les comptes annuels ne sont pas influencés par des anomalies significatives. Autrement dit, les utilisateurs des comptes annuels peuvent avoir confiance dans les chiffres présentés pour prendre leurs décisions.
- ❖ **L'opinion avec réserve** : le commissaire estime que les comptes annuels contiennent des anomalies de nature à influencer les décisions des lecteurs, cette opinion est motivée dans une section distincte appelée « Fondement de l'opinion avec réserve ».
- ❖ **L'opinion négative** : le commissaire estime que les comptes annuels sont influencés de manière fondamentale par des anomalies significatives et que les comptes annuels ne donnent pas d'image fidèle.
- ❖ **L'abstention d'opinion** : le commissaire est dans l'impossibilité de recueillir les éléments, tant qualitatifs que quantitatifs, pour se forger une opinion, il s'abstiendra d'émettre une opinion.

4. L'audit des états financiers

4.1 Normes internationales d'Audit

Dans l'objectif de fournir une opinion sur les comptes, le commissaire s'appuie sur un cadre normatif bien défini par le conseil de l'IRE et approuvées par le conseil supérieur des professions économique et le ministre de l'Économie. Ce cadre normatif belge assimile les normes internationales d'audit, et notamment, les *International Standards on Auditing* (ISA), émises par l'International Assurance and Auditing Board (IAASB) sous la supervision de l'*International Federation of Accountants* (IFAC) (IRE, 2019).

4.2 L'objectif de l'audit légal des comptes

Le but d'un audit légal des comptes est de renforcer le degré de confiance des utilisateurs présumés des états financiers. Pour ce faire, le commissaire émet une opinion sur le fait que les états financiers sont présentés sincèrement ou donne une image fidèle conformément au référentiel applicable.

Suivant l'ISA 200, l'auditeur doit obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraude ou résultent d'erreurs. À cet effet, l'auditeur considère les anomalies ou les omissions comme significatives (matérielles) si, individuellement ou en cumul, elles peuvent influencer les décisions économiques des utilisateurs présumés des états financiers. (CNCC-IRE-CSOEC, 2017)

Par ailleurs, il est important de noter que l'opinion porte sur les états financiers pris dans leur ensemble, et que par conséquent l'auditeur ne doit pas détecter toutes les anomalies qui ne sont pas significatives. Autrement dit, l'auditeur ne va pas rechercher toutes les petites erreurs ou omissions contenues dans les états financiers, c'est en ce sens qu'on parle d'assurance raisonnable et non pas d'assurance absolue.

4.3 La démarche de l'audit des comptes

En somme, la démarche d'audit peut se décliner en 3 étapes principales. La prise de connaissance de l'entité et de son environnement constitue la première étape qui a pour but de détecter les risques principaux auxquels la société fait face. La deuxième étape est l'identification et l'évaluation des procédures de contrôle interne pour déterminer s'il est possible de s'appuyer dessus. La dernière étape est la validation des états financiers, autrement dit, les tests que l'auditeur va réaliser en réponse aux risques identifiés. Comme expliqué dans le chapitre dédié au contrôle interne, l'étendue de cette étape variera en fonction de la fiabilité des procédures de contrôle interne. (Pigé, 2019)

Ainsi, il convient dans un premier temps d'identifier le client, de s'assurer qu'il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel (indépendance), d'apprécier son intégrité et de s'assurer que le commissaire dispose des compétences et des ressources nécessaires (temps, personnel, etc.) pour réaliser à bien sa mission (Nys, 2020). La connaissance de l'entité comprend également

la compréhension de l'environnement dans lequel elle se situe et de ses spécificités. Cet environnement fait référence au secteur d'activité et la situation économique tandis que ses spécificités sont liées à sa structure organisationnelle, son actionnariat ou son contrôle interne (Pigé, 2019)

Par ailleurs, il est primordial que la direction de l'entité contrôlée reconnaisse et comprenne bien sa responsabilité en ce qui concerne la présentation sincère des états financiers et en manière de contrôle interne. L'auditeur doit en outre avoir accès à toutes les informations qu'il juge nécessaire dans le cadre de sa mission, y compris, les personnes au sein de l'entité qu'il estime essentielles pour recueillir des éléments probants. Ces responsabilités à l'égard de la direction sont consignées dans une lettre de mission d'audit, qui contient également les responsabilités de l'auditeur, l'objectif et l'entendu de l'audit des états financiers. (Nys, 2020)

Dans un second temps, l'auditeur doit assurer la planification d'audit, c'est-à-dire, une stratégie globale d'audit pour réduire le risque d'audit à un niveau acceptable. Pour ce faire, il élabore un planning avec les dates d'interventions et de remises des rapports (Pigé, 2019). Cette phase de planification peut se décliner sous différentes étapes (Nys, 2020) :

- Les procédures analytiques et l'évaluation des risques
- La prise de connaissance générale du cadre législatif et réglementaire auquel l'entité est soumise
- La détermination du caractère significatif
- La compréhension de l'entité et de son environnement (structure, activité, contrôle interne, etc.)
- Identification des cycles et comptes significatifs
- Appréciation de l'éthique et du comportement du dirigeant
- Identification des rapports à établir
- Affectation des ressources et suivi budgétaire

Subséquemment, l'auditeur est tenu d'identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives, d'une part, au regard des états financiers dans leur ensemble, et d'autre part, au niveau des assertions au regard des flux d'opérations (compte de résultat), des soldes de comptes (Bilan) et des informations fournies dans les états financiers pour déterminer les procédures d'audit complémentaires.

Les assertions qui concernent les comptes du bilan sont reprises ci-après (Nys, 2020) : «

- Existence : Les actifs, les passifs et les fonds propres existent ;
- Droits et obligations : L'entité détient un droit sur les actifs ou le contrôle, et les passifs reflètent les obligations de l'entité ;
- Exhaustivité : Tous les actifs, les passifs et les fonds propres qui devraient être comptabilisés ont été enregistrés, et toutes les informations à fournir les concernant qui auraient dû être présentées dans les états financiers l'ont bien été ;

- Exactitude, évaluation et imputation : Les actifs, les passifs et les fonds propres ont été présentés dans les états financiers pour leur bonne valeur et tous les ajustements résultant de leur valorisation ou de leur dépréciation ont été enregistrés de façon appropriée, et les informations à fournir les concernant ont été évaluées et présentées de manière appropriée ;
- Classification : Les actifs, les passifs et les éléments de capitaux propres ont été enregistrés dans les bons comptes ;
- Présentation : Les actifs, les passifs et les éléments de capitaux propres sont regroupés ou ventilés de manière appropriée et sont décrits clairement, et les informations à fournir les concernant sont pertinentes et intelligibles, compte tenu des exigences du référentiel comptable applicable »

Les assertions relatives au compte de résultats sont reprises ci-après (Nys, 2020) : «

- Réalité : Les opérations ou les événements qui ont été comptabilisés, ou pour lesquels des informations ont été fournies, se sont produits et se rapportent à l'entité ;
- Exhaustivité : Toutes les opérations et tous les événements qui devaient être comptabilisés ont été enregistrés, et toutes les informations à fournir les concernant qui auraient dû être présentées dans les états financiers l'ont bien été ;
- Exactitude : Les montants et autres données relatives à des opérations ou événements comptabilisés l'ont été correctement, et les informations à fournir les concernant ont été évaluées et présentées de manière appropriée ;
- Séparation des périodes : Les opérations et événements ont été comptabilisés dans la bonne période comptable
- Classification : Les opérations et les événements ont été enregistrés dans les bons comptes
- Présentation : Les opérations et les événements sont regroupés ou ventilés de manière appropriée et sont décrits clairement, et les informations à fournir les concernant sont pertinentes et compréhensibles, compte tenu des exigences du référentiel comptable applicable. »

En somme, l'auditeur doit en premier lieu identifier les risques à l'aide des éléments qu'il a recueillis lors de la prise de connaissance de l'entité et de son environnement, mais aussi les contrôles en place en lien avec les risques identifiés. Par la suite, il doit les évaluer et estimer la manière dont ils affectent de façon diffuse les états financiers. Pour ce faire, l'auditeur rattache ces risques au niveau des assertions détaillées ci-dessus en tenant compte des contrôles pertinents. (Nys, 2020)

Ainsi, dans le cas où l'auditeur estime qu'un risque important existe, il devra prendre connaissance des contrôles exercés par l'entité. Par ailleurs, le chiffre d'affaires et le risque de contournement des contrôles par la direction sont toujours considérés comme des risques d'anomalie significative important (IRE, 2020). À cet effet, il va réaliser des tests de conformité afin de vérifier si le contrôle en place rencontre son objectif et si le contrôle est effectivement

en place. Pour ce faire, l'auditeur évalue la façon dont les contrôles ont été appliqués à des moments pertinents durant la période auditée, son efficacité opérationnelle ainsi que les personnes ou les moyens par lesquels ils ont été effectués (Nys, 2020).

Toutefois, si les résultats des tests de conformité soulèvent des défaillances dans la supervision, la séparation des tâches ou les contrôles de base en cours de la période auditée, l'auditeur ne pourra pas d'appuyer sur le contrôle interne et il devra dès lors réaliser des tests approfondis (Pigé, 2019).

Dans la phase de réponse au risque de l'audit, le but ici est d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés à l'égard des risques évalués dans la phase d'évaluation des risques d'audit. A cet effet, l'ISA 330 prévoit que l'auditeur réalise des procédures d'audit complémentaires répondant aux risques évalués d'anomalies significatives. Pour ce faire, l'auditeur réalise des contrôles de substance qui comprennent les vérifications de détail et les procédures analytiques de substance (Nys, 2020).

Les procédures analytiques de substance se basent sur des relations prévisibles entre des données financières ou non financières. Ces procédures sont appropriées pour des grands nombres de transactions qui ont tendance à être prévisibles dans le temps (Nys, 2020). Par exemple, l'auditeur s'attend à ce que le compte qui concerne les rémunérations devrait augmenter d'un certain montant, car l'entité contrôlée a engagé du personnel supplémentaire. En revanche, les tests de détails font référence à des sélections d'éléments de manière exhaustive, à l'aide d'un échantillonnage, ou encore la sélection de certains points suivant le jugement de l'auditeur. Les éléments récoltés sont ensuite examinés pour répondre aux risques identifiés.

Une fois ces procédures effectuées, l'auditeur établit un récapitulatif des erreurs importantes détectées au cours de l'audit qui veillera à communiquer à direction pour les corriger (Nys, 2020). Cette étape est essentielle dans le sens où les erreurs décelées au cours de l'audit auront un effet sur son opinion final qui atteste la fiabilité des états financiers. Par ailleurs, avant la publication de son rapport final, le commissaire veillera également à évaluer le respect du principe comptable de continuité d'exploitation, autrement dit, que l'entité est en mesure de poursuivre ses activités dans un avenir prévisible. Il est également tenu de prendre en considération les éléments postérieurs à la clôture des comptes (entre la date des états financiers et la date du rapport d'audit) susceptibles d'avoir un effet sur les états financiers.

Nature du problème donnant lieu à la modification	Jugement de l'auditeur sur le caractère diffus de l'incidence ou l'incidence éventuelle sur les états financiers	
	Significatif mais non diffus	Significatif et diffus
Les états financiers comportent des anomalies significatives	Opinion avec réserve	Opinion défavorable
Impossibilité de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés	Opinion avec réserve	Impossibilité d'exprimer une opinion

Figure 5 : Opinion du commissaire

Source : IRE

Pour terminer, si le commissaire estime que les anomalies non corrigées ont un impact significatif et diffus sur les états financiers ou qu'il n'est pas en mesure de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés, il émettra une opinion défavorable dans son rapport finale. Il peut en revanche émettre une opinion avec réserve s'il estime que les anomalies significatives n'ont pas d'effet diffus, c'est-à-dire, que les erreurs ou l'impossibilité de recueillir des éléments concernent des comptes spécifiques sans compromettre la fiabilité de la totalité des états financiers. Dans ce cas, il motivera son opinion en spécifiant les comptes pour lesquelles ils subsistent des anomalies ou pour lesquelles le commissaire ne peut se prononcer. Enfin, le commissaire émet une opinion sans réserve s'il estime les états financiers pris dans leur ensemble donne une image fidèle et que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives.

4.3.1 Synthèse de la démarche de l'auditeur



Figure 6 : Synthèse de la démarche de l'auditeur externe
Source : Pigé (2019)

DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE

Nous allons maintenant passer à la deuxième partie de ce mémoire dédiée à l'étude des cas pratiques. Dans un premier temps, nous allons construire notre outil d'analyse à l'aide des éléments que nous avons recueillis au cours de la première partie qui constituera le socle de notre méthodologie de recherche en soulignant les points clés des 3 chapitres que nous avons développés préalablement, à savoir, **la crise sanitaire Covid-19, le contrôle interne et la fiabilité financière** qui sont, *de facto*, liés à notre question de recherche.

Pour rappel, nous tentons de comprendre « **En quoi le contrôle interne à l'égard des états financiers publiés par les sociétés a-t-il été affecté par la crise sanitaire COVID-19 ?** »

Pour ce faire, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre problématique à l'aide des cas étudiés au cours de mon stage réalisé chez BMS, un cabinet de réviseurs d'entreprises de taille humaine. À cet effet, nous prendrons le temps de prendre connaissance de BMS de manière plus détaillée en ce qui concerne ses activités et ses clients dans le chapitre dédié au terrain de recherche (cf. infra p.72). Pour plusieurs raisons que nous développerons ci-après, l'étude de cas semble la démarche la plus adéquate pour comprendre de manière approfondie les effets de cette crise sanitaire sur les processus internes d'une entité.

Ces analyses se parachèveront avec des discussions des personnes responsables du contrôle légal des comptes des cas étudiés afin de mettre en relief nos résultats. Enfin, nous prendrons du recul à l'égard de notre méthodologie et de nos analyses afin de faire le point sur notre démarche et d'y soulever les éventuelles limites.

1. Construction du modèle d'analyse

1.1 Pistes et réflexions

Avant toute chose, reprenons les éléments clés que nous avons évoqués tout au long de cette première partie.

Nous avons dans un premier temps abordé le contexte de la crise sanitaire Covid-19 et les mesures qui en sont découlées dans le paysage normatif belge. À cet effet, nous avons mis en évidence les mesures qui ont affecté le quotidien des organisations belges, notamment, l'obligation de télétravail et la fermeture des établissements dits « non essentiels ».

De même, nous avons évalué les premiers effets de cette crise sanitaire sur l'économie belge à l'aide des analyses du SPF Économie et de la BNB. À cet égard, nous avons mis en évidence l'accroissement des déficits de trésorerie des entreprises depuis le début de la crise sanitaire Covid-19 et les différentes interventions mises en place par les autorités publiques. À cet effet, il serait intéressant de considérer les effets des mesures restrictives covid-19 sur l'activité et la position de trésorerie lorsque nous procéderons à l'étude de nos cas.

Dans un second temps, nous avons développé le concept de contrôle interne en décrivant au préalable certaines notions, ses objectifs et ses caractéristiques. Nous avons en outre présenté le cadre référentiel COSO qui constitue une excellente base pour la compréhension des éléments qui constituent le contrôle interne. À cet effet, nous avons observé à travers ce second chapitre que la crise sanitaire a bien un impact sur le contrôle interne, cette affirmation n'est que la conséquence de l'interactivité des composants du COSO avec l'environnement interne et externe.

En outre, nous avons distingué les acteurs clés du contrôle interne en introduisant le rôle du commissaire en ce qui concerne le contrôle interne et de son utilité dans ses travaux d'audit. Dans cette partie, nous avons également mis en lumière l'importance du directeur financier. Au regard des différents degrés de sa fonction suivant le modèle que nous avons développé (cf. supra p.34), il est plus qu'évident que celui-ci joue un rôle clé dans ce contexte inédit. À ce propos, nous avons vu que sa responsabilité ne se limite pas à assurer l'information financière et les dispositifs de contrôle à son égard. En effet, le directeur financier peut également jouer un rôle stratégique en matière de décision et de gestion des risques, ce qui implique un rôle non négligeable en raison des nouveaux défis actuels.

Nous nous sommes également intéressés au contrôle interne dans un environnement digitalisé, d'autant plus important en cette période de crise qui impose des procédures de contrôle pouvant s'effectuer à distance.

Nous avons finalement soulevé plusieurs risques découlant de la crise sanitaire au niveau notamment de la séparation des fonctions, des procédures d'autorisations ou encore de l'absence du personnel qui peuvent affecter les procédures de contrôle à l'égard de

l'information financière (ICCI, IRE, 2020). À cet effet, il est évident que les considérations de l'IRE à ce propos visent principalement à informer les membres affiliés sur les effets potentiels de cette crise sanitaire pour mener à bien leurs missions de contrôle. Vraisemblablement, compte tenu du manque de recul, ces considérations se reposent pour le moment sur aucune recherche. Dès lors, nous tiendrons compte de ces risques comme des pistes éventuelles à notre problématique en se questionnant sur leurs bien-fondés.

Nous avons enfin abordé le dernier chapitre dédié à la fiabilité financière qui nous a permis de prendre connaissance du cadre normatif et théorique en ce qui concerne l'information financière publiée par les entreprises.

Dans ce chapitre, nous avons par ailleurs évoqué le délai supplémentaire accordé par les autorités en ce qui concerne l'approbation et le dépôt à la BNB des comptes annuels pour l'exercice 2019. À cet effet, j'ai consulté les données statistiques de la BNB relatives au nombre de comptes annuels déposés auprès de la BNB depuis 2007 (Voir ANNEXE VI : Analyse du nombre de comptes annuels déposés mensuellement auprès de la BNB depuis 2016). Par souci de clarté graphique, j'ai limité mon champ d'analyse aux comptes annuels déposés depuis 2016 jusqu'à maintenant.

Le constat est assez frappant lorsque je transpose les données recueillies sous forme de graphique linéaire. En effet, nous pouvons remarquer un pic de dépôt chaque année entre juillet et août. Ceci s'explique simplement. D'une part, en raison des délais légaux relatifs au dépôt des comptes annuels à la BNB prévus à l'art. 3:10 du CSA, à savoir, au maximum 7 mois après la clôture de l'exercice. Et d'autre part, du fait que, de manière générale, les entreprises tiennent une comptabilité par année civile et clôturent dès lors leurs comptes à la date du 31 décembre. Autrement dit, la plupart des entreprises doivent déposer leurs comptes annuels au maximum fin juillet de l'année qui suit la clôture de l'exercice.

Par ce graphique, nous pouvons observer que l'amplitude du pic est manifestement différente en 2020 par rapport aux années antérieures. En effet, suivant les données de la BNB, nous pouvons constater que le nombre de dépôts entre juillet et août 2020 a diminué de manière significative, et qui s'est visiblement comblé en octobre 2020, ce qui correspond bien au délai ultime fixé le 9 octobre 2020 par les autorités. En définitive, suivant les données publiées par la BNB, nous pouvons affirmer que les sociétés ont bel et bien employé le délai supplémentaire accordé en ce qui concerne le dépôt des comptes annuels. Toutefois, ce constat reste, à mon sens, attribuable en grande partie au délai accordé par les autorités.

Finalement, ce chapitre nous a permis de nous rendre compte de l'importance de la fiabilité des états financiers pour les utilisateurs présumés assurée en partie par le contrôle interne et le commissaire dans sa mission de contrôle légal des comptes.

Nous retrouvons ci-après un aperçu synthétique des points que nous avons développés dans la première partie et qui nous guidera dans la construction de notre modèle d'analyse.

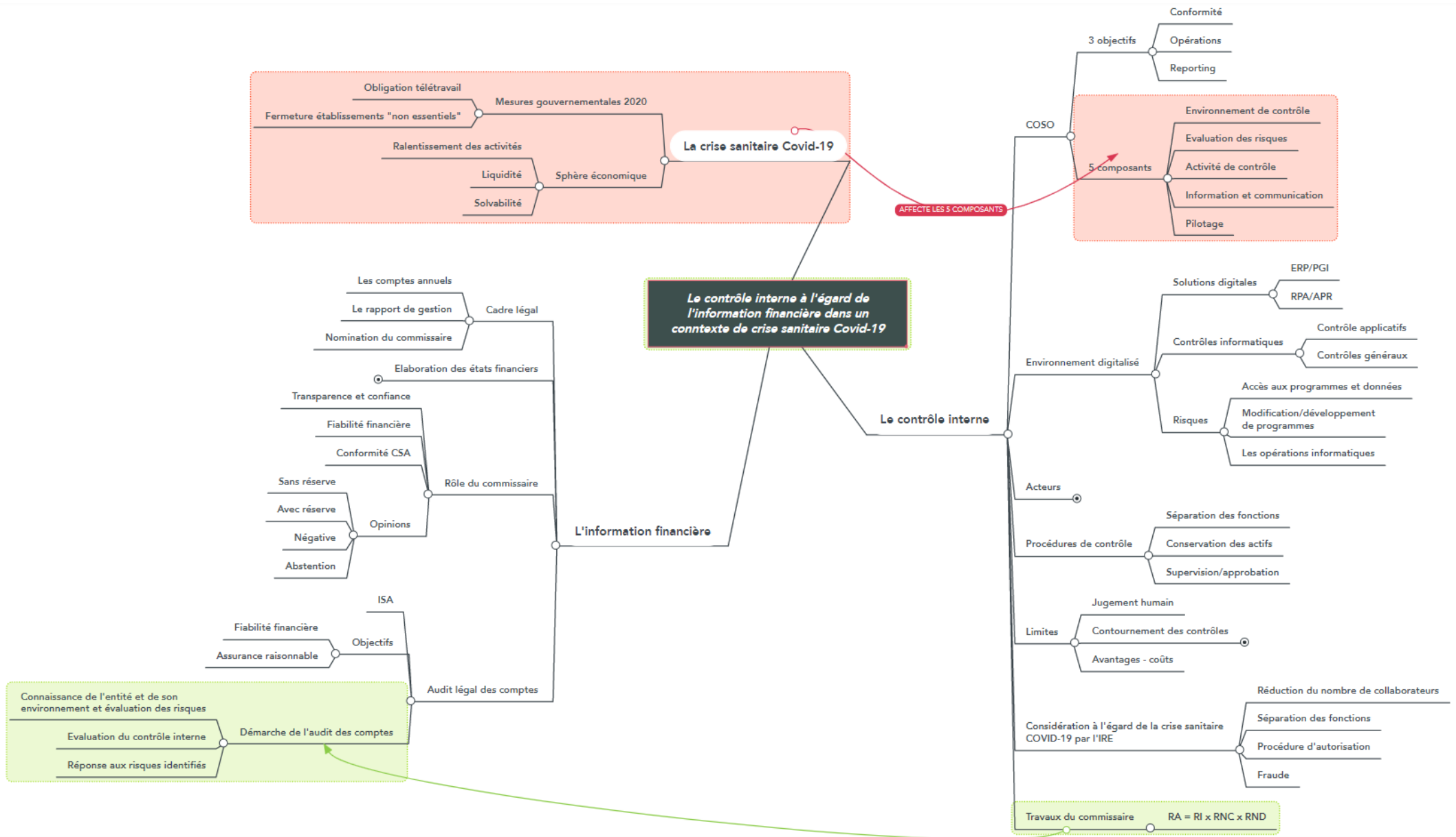


Figure 7 : Points clés première partie

Source : Réalisé par mes soins sur base des éléments recueillis dans la première partie

En somme, suivant le cadre théorique et le contexte sanitaire, nous pouvons affirmer que la crise sanitaire Covid-19 a une incidence sur les entreprises et leurs contrôles internes.

D'une part, en raison de la réorganisation du travail imposée par les mesures prises par les autorités belges pour lutter contre le Covid-19 comme le télétravail qui suppose de nouvelles procédures de contrôle ou l'adaptation de celles-ci. D'autre part, du fait des ralentissements des activités économiques et des constats relatifs à la fraude émis par l'IRE (2020) qui estime que cette situation de crise peut être un terrain favorable pouvant notamment inciter des entreprises à volontairement manipuler leurs états financiers pour montrer « une bonne image » de leur situation financière et répondre ainsi aux attentes des parties prenantes. Toutefois, cette dernière raison reste hypothétique et délicate à évaluer sur le terrain.

1 Interactivité COSO – Crise sanitaire COVID-19

Face à ces constats, nous avons confronté le référentiel COSO au contexte sanitaire que nous vivons aujourd'hui. À ce propos, nous avons vu que celui-ci insiste sur la prise en compte des mutations de l'environnement interne et externe pour adapter ses procédures en vue d'assurer l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Lorsque nous considérons les 5 composants repris sur la face avant du cube, nous pouvons nous accorder à dire que l'« **environnement de contrôle** » a été affecté en raison des nouveaux modes de travail qui ont vu le jour depuis le début de cette crise. Outre le télétravail et les fermetures imposées par les autorités, nous pouvons également admettre que les conséquences de cette crise sanitaire dans l'économie impliquent de nouveaux défis organisationnels et financiers, et dès lors, une « **évaluation des risques** » appropriée. Sachant que ces deux composants ont un effet déterminant dans l'environnement de contrôle, il est évident que les « **activités de contrôle** » doivent être repensées afin de maintenir notamment un système d'« **information et communication** » adéquat. Pour rappel, l'objectif de ce dernier est double, d'une part, assurer que l'information et la communication en interne soient fiables et pertinentes, et d'autre part, fournir des informations aux parties prenantes conformément à leurs exigences et à leurs attentes, et ce, suivant la législation en vigueur.

Enfin, il convient d'évaluer les différents composants du contrôle interne afin de s'assurer que ceux-ci sont en place et fonctionnent correctement, ce qui fait référence à notre dernier composant, à savoir, le « **pilotage** ». Dans ce contexte sanitaire, les entreprises devront déterminer si les contrôles sont devenus moins efficaces, voire inexistants et apprécier s'il est nécessaire de modifier ou d'opérer de nouveaux contrôles, tout en tenant compte des coûts à leurs égards.

2 Implication du contrôle interne pour le commissaire légal des comptes

Pour terminer, nous cherchons à évaluer en quoi la crise sanitaire a eu un effet sur le contrôle à l'égard de l'information financière publiée, et ce, par l'audit légal du commissaire. Comme nous l'avons vu, dans le cadre de sa mission de contrôle légal des comptes, le commissaire doit certifier l'information financière publiée dans un but de transparence et de confiance vis-à-vis des tiers. Pour ce faire, il réalise des travaux suivant des normes définies (ISA) et évalue le contrôle interne pour vérifier que les procédures sont bien en place et effectives, et ainsi garantir la fiabilité des états financiers publiés.

À cet effet, nous avons pris connaissance de la formule relative au **risque d'audit (RA)** qui est le produit des 3 composants suivants : le **risque inhérent (RI)**, le **risque de non-contrôle (RNC)** et le **risque de non-détection (RND)**. Suivant ces facteurs, le commissaire vise à déterminer au mieux l'étendue de ses procédures à réaliser lors de son contrôle légal des comptes pour limiter le risque d'audit, c'est-à-dire, le risque de délivrer une opinion inappropriée dans son rapport. C'est pour ces raisons que l'environnement de contrôle est essentiel pour l'auditeur externe.

En outre, suivant l'ISA 265, le risque d'anomalies significatives contenues dans les états financiers est plus important lorsque le contrôle interne est faible ou inexistant, ou lorsque celui-ci est en place mais qu'il ne permet pas de les détecter et les corriger en temps voulu.

En fin de compte, nous savons que les erreurs contenues dans les états financiers ont un effet déterminant sur l'opinion délivrée par le commissaire, ces travaux semblent dès lors être une source intéressante pour répondre à notre problématique.

1.2 Construction de l'hypothèse et des objectifs opérationnels

Nous venons de parcourir plusieurs points essentiels qui nous apportent des éléments de réponses quant à notre question de recherche :

« En quoi le contrôle interne à l'égard des états financiers publiés par les sociétés a-t-il été affecté par la crise sanitaire COVID-19 ? »

Ainsi, l'objectif ici est de tenter de déterminer en pratique ce que cette crise Covid-19 a pu impliquer sur le contrôle interne pertinent pour l'auditeur légal des comptes, c'est-à-dire, les procédures internes relatives à l'élaboration des états financiers.

À mon sens, ce contexte de crise sanitaire et les mesures qui en sont découlées ont sans aucun doute entraîné des perturbations dans l'organisation et la gestion journalière dans entités. En effet, il est important de souligner que cette situation de crise inédite a exigé une agilité exceptionnelle de la part des entreprises. À cet effet, nous avons vu que le caractère inédit de cette crise a conduit à des mesures brutales de la part des autorités publiques en mars 2020

qui a demandé une adaptation et une réorganisation en urgence face à ce nouveau contexte incertain.

En outre, le télétravail rendu obligatoire au cours de l'année 2020, et plus précisément du 18 mars au 3 mai et du 19 octobre au 31 décembre 2020, n'aura pas été sans conséquence, et ce, même si l'entreprise était habituée à ce mode de travail. Nous avons vu qu'il est d'ailleurs difficile de comparer le télétravail occasionnel pratiqué de manière non récurrente que nous connaissons tous à un télétravail régulier et généralisé effectué de manière quasi quotidienne. À ce propos, nous avons pris connaissance d'une étude réalisée par BDO (cf. supra. p.11) qui nous indique une transformation sans équivoque des modes de travail depuis la crise Covid-19.

De surcroît, ne perdons pas de vue que ce « télétravail Covid-19 » s'est implanté dans un contexte anxiogène et que d'autres mesures prises par nos autorités ont également affecté le quotidien des personnes derrière leurs écrans (enfants à la maison, proches hospitalisés, anxiété, etc.). De plus, certaines personnes ont éprouvé plus de difficulté à adopter cette manière de travailler car leur environnement de travail à domicile n'était pas adéquat, soit parce qu'ils ne sont pas accoutumés au télétravail. Ces éléments rendent ce « télétravail Covid-19 » particulier et non comparable au « télétravail traditionnel ». Ainsi, nous allons vérifier en pratique si le contrôle interne à l'égard de l'information financière n'a pas été affecté en raison du « télétravail Covid-19 » et des réorganisations en urgence imposées par les mesures Covid-19.

Nous avons également vu dans le chapitre dédié à la fiabilité financière que suivant des critères établis par la loi, certaines sociétés doivent nommer un commissaire pour certifier leurs états financiers. Pour rappel, le rôle du commissaire est de s'assurer, de manière raisonnable, que les états financiers sont fidèles à la situation de l'entité pour ne pas tromper les parties prenantes. Pour ce faire, il réalise des procédures d'audit suivant une méthodologie axée sur une approche par le risque pour ainsi délivrer une opinion qui porte sur l'ensemble des comptes annuels. À mon sens, la crise sanitaire Covid-19 et son impact sur les processus de reporting ont accentué l'importance du commissaire légal des comptes. À ce titre, il est selon moi en première ligne dans l'évaluation de la qualité financière dans ce contexte de crise.

Ainsi, nous pouvons supposer que les personnes prenant part à l'élaboration des états financiers ont été affectées par ce contexte et que la réorganisation imposée par les mesures sanitaires a laissé place à des lacunes dans les procédures de contrôles relatives à l'information comptable publiée pouvant notamment conduire à plus d'erreurs. En ce sens, nous avons vu que l'IRE (2020) attire l'attention sur l'implémentation de nouveaux contrôles ou l'adaptation des contrôles existants pour répondre au risque d'erreurs dans les états financiers plus important en cette période de crise sanitaire Covid-19.

Dès lors, suivant les éléments que nous venons d'exposer, les états financiers relatifs à l'exercice 2020 devraient comporter plus d'anomalies que les exercices antérieurs à la crise sanitaire. De ce fait, nous allons partir de cette hypothèse :

« En raison du contexte sanitaire, les auditeurs externes détectent davantage d'anomalies dans les états financiers qu'au cours de leurs audits antérieurs à la crise Covid-19 ».

Cette hypothèse nous permettra d'évaluer si la crise sanitaire Covid-19 et ses risques sur le contrôle interne ont engendré plus d'anomalies dans les états financiers des entités auditées. Toutefois, au regard de notre problématique, il est clair que la vérification de ce postulat ne sera pas suffisante pour en comprendre les raisons. En effet, nous voulons également évaluer ce que les risques induits par ce contexte sanitaire ont impliqué comme changement ou adaptation au niveau du contrôle interne relatif à l'élaboration des états financiers.

Par ailleurs, ces mutations dans les processus de contrôle peuvent fortement différer selon l'organisation. En effet, certaines sociétés sont à même de faire face à ses bouleversements organisationnels car elles possèdent les moyens et les outils digitaux pour y faire face, tandis que d'autres peuvent éprouver plus de difficultés à s'adapter par manque de moyen, soit parce qu'elles ne sont pas habituées à ces nouveaux modes de travail, et qui plus est, dans cette forme généralisée.

Ainsi, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à l'aide des objectifs opérationnels formulés ci-dessous :

- ❖ **Considérer les effets de la crise sanitaire Covid-19 sur l'activité et l'organisation**
- ❖ **Identifier les risques et les contrôles clés**
- ❖ **Observer les éventuelles adaptations mises en place**
- ❖ **Comparer les travaux d'audit de l'exercice 2020 avec les travaux d'audit relatifs aux exercices antérieurs à la crise sanitaire Covid-19**

1.3 Méthodologie

1.3.1 Choix de la méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique, il existe deux méthodes de recherche : la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative (Paquet et Al., 2018). La méthode quantitative fait référence à des données quantifiables, c'est-à-dire, qu'on mesure des phénomènes dans une population. Selon Puren (2013), repris par Parquet et Al. (2018), la qualité de cette dernière dépend de la quantité et la représentativité, de la rigueur du traitement statistique et de la clarté des données présentées. En revanche, la méthode qualitative vise à une meilleure compréhension du phénomène traité en recherchant les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception (Paquet et al., 2018).

Dans notre cas, nous ne cherchons pas à quantifier l'impact de la crise sanitaire sur le contrôle interne des organisations à l'égard de leur information financière. En effet, il est difficilement

envisageable d'opter pour une méthode quantitative sachant que le contrôle interne est propre à chaque organisation suivant ses objectifs fixés. Dès lors, si nous voulions générer des résultats concluants en optant pour une démarche quantitative, nous aurions besoin d'un large panel représentatif des sociétés présentes en Belgique, ce qui n'est pas réalisable compte tenu des moyens à notre disposition et du temps imparti. De plus, les procédures de contrôle interne sont par définition internes à l'entité ce qui peut constituer un obstacle quant à la récolte de donnée.

D'autre part, la formulation de notre question de recherche vise à comprendre en quoi la crise sanitaire Covid-19 affecte le contrôle interne à l'égard de l'information financière. Nous avons déjà parcouru certaines considérations relatives à notre question, mais peu de praticiens ou de chercheurs se sont penchés sur les effets de cette crise sur la réalité du terrain. Il semble donc plus intéressant de focaliser notre problématique sur certains cas particuliers en prenant le temps de comprendre l'entité et ses procédures de manière plus creusée afin de déterminer si des dysfonctionnements dans l'élaboration des états financiers peuvent être attribués à la crise sanitaire Covid-19.

Ainsi, un des moyens utilisés dans le cadre d'une démarche de type qualitative est l'étude de cas qui permet « *une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composants et des personnes y prenant part* » (Gagnon, 2012, p.2). À cet effet, Gagnon (2012) indique que l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus à divers phénomènes, individuels ou collectifs.

En outre, cette méthode de recherche permet une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte et assure une forte validité interne en raison de son lien avec la réalité étudiée. Toutefois, cette méthode de recherche présente certaines limites, d'une part, la validité externe qui peut être compromise en raison de la difficulté de la reproduction de l'étude de cas par un autre chercheur, et d'autre part, la généralisation des résultats car il y a peu de chance d'avoir suffisamment de cas comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population (Gagnon, 2012), ce qui n'est pas l'objectif recherché dans notre cas. Ainsi, pour toutes ces raisons que nous venons d'évoquer, nous allons opter pour une étude de cas comme méthode de recherche.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps sélectionner différentes sociétés dont le cabinet BMS est responsable de l'audit légal des comptes. Par ailleurs, compte tenu du nombre limité d'audit réalisé lors de mon stage et du temps qui nous est imparti, nous limiterons nos études de cas à 3 sociétés. Nous veillerons toutefois à sélectionner des sociétés de taille et d'activité distinctes afin de confronter notre approche dans des environnements différents.

La démarche que nous allons suivre pour analyser nos cas sera une méthodologie similaire à celle suivie par les auditeurs financiers. À mon sens, cette démarche est adéquate car elle permet d'appréhender nos cas de manière cohérente et structurée en tenant compte de

l'entité, ses spécificités, son environnement et ses risques. En revanche, l'objectif ici n'est pas de détailler l'audit des cas sélectionnés qui ne sera pas pertinent pour répondre à notre question, et qui plus est, demande du temps et des compétences spécifiques. De ce fait, nous allons nous focaliser sur les procédures pertinentes que j'ai réalisées dans le cadre de mon stage chez BMS et nous soulèverons les points clés recueillis à l'aide des auditeurs et du commissaire responsable du contrôle légal des comptes.

1.3.2 Démarche

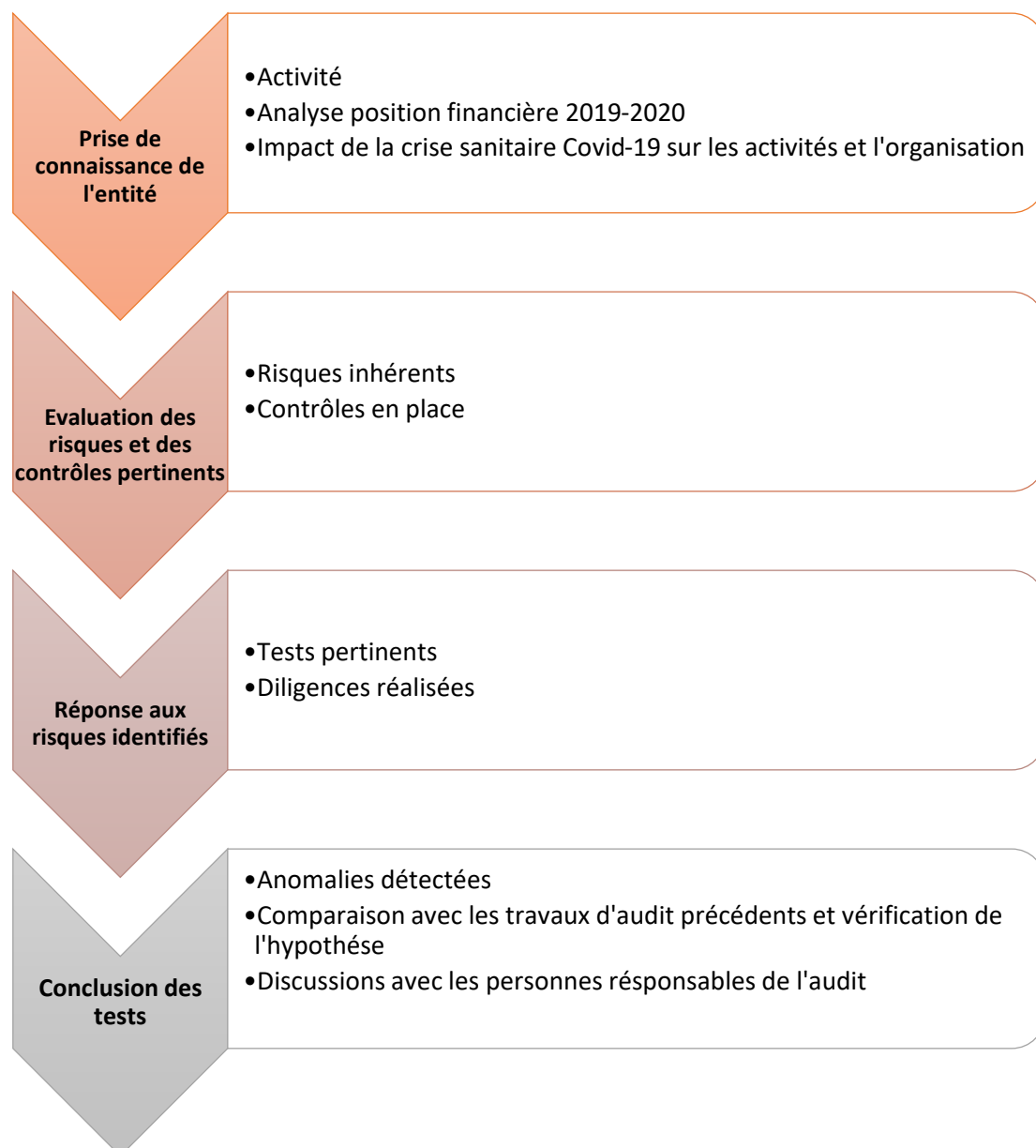


Figure 8 : Démarche à suivre pour l'étude des cas

PHASE 1 : Prise de connaissance de l'entité et de son environnement

Nous allons tout d'abord prendre connaissance de l'entité, comprendre son activité et son environnement. Nous tiendrons également compte des effets éventuels de la crise sanitaire Covid-19 sur son activité. Pour ce faire, nous récolterons des éléments quant à son activité à l'aide des informations publiées sur son site web, mais aussi auprès des auditeurs responsables du contrôle des comptes.

En outre, nous avons interrogé par mail les entités étudiées afin de recueillir des éléments en ce qui concerne :

- L'impact de la crise sanitaire sur les activités de la société
- L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation de la société et les éventuelles adaptations des procédures en place.

Par ailleurs, nous évaluerons la position financière des cas à étudier à l'aide de ratios financiers. Pour ce faire, nous utiliserons un indice de solvabilité utilisé par BMS (Voir ANNEXE IV : Calcul score- Z), le Z-score selon le modèle Altman, pour témoigner de la santé financière de nos cas. Cet indice est composé des 5 ratios suivants :

1. (Actifs à CT – Dettes à CT) / Total Actifs
2. Réserves/ Total Actifs
3. Résultats avant impôts/ Total Actifs
4. Total actifs/ Total dettes
5. Chiffre d'affaires / Total Actifs

Cette analyse a été réalisée après l'audit de BMS afin que les données financières utilisées soient fiables. Le score-Z obtenu nous indiquera si au niveau de sa position financière notre cas est dans une situation critique avec un risque important sur sa solvabilité (en orange), dans une situation préoccupante (en jaune) ou possède une bonne santé financière (en vert).



PHASE 2 : Évaluation des risques et des contrôles pertinents

Nous distinguerons les risques auxquels la société fait face au regard de ses activités et de ses contrôles. Cette évaluation guidera nos tests sur les comptes les plus susceptibles de conduire à des anomalies au niveau des états financiers.

De même, nous soulèverons, le cas échéant, les procédures de contrôle interne mises en place par les sociétés étudiées au niveau des risques que nous aurons identifiés.

Cette évaluation du contrôle interne fait partie intégrante du processus d'audit. En effet, comme nous l'avons vu dans la prise en compte du contrôle interne dans les travaux du commissaire (cf. supra p.41), son évaluation a un effet déterminant sur l'étendue des procédures de l'auditeur.

PHASE 3 : Réponse aux risques identifiés

Nous distinguerons dans cette phase les tests que j'ai réalisés pour répondre aux risques identifiés afin d'évaluer si des anomalies significatives existent dans les états financiers. Il s'agira des contrôles que j'ai eu l'opportunité de réaliser moi-même lors de mon stage chez BMS sous la supervision des personnes en charge du contrôle des entités étudiées.

Toutefois, comme évoqué précédemment, il n'est pas question de détailler tous les tests réalisés au cours de l'audit. Nous nous intéressons particulièrement aux procédures les plus pertinentes au regard des risques identifiés et les plus susceptibles d'être influencées par un contrôle interne défaillant. Ces tests ont été orientés avec l'aide des auditeurs de BMS.

PHASE 4 : Conclusion des tests et comparaison avec les audits précédents

Nous procéderons à une analyse des éléments que nous avons récoltés tout au long de notre démarche. L'objectif ici est de vérifier notre hypothèse. Pour ce faire, les anomalies détectées seront confrontées aux audits des exercices antérieurs à la crise sanitaire Covid-19 afin de vérifier notre hypothèse :

« En raison du contexte sanitaire, les auditeurs externes détectent davantage d'anomalies dans les états financiers qu'au cours de leurs audits antérieurs à la crise Covid-19 ».

1.4 Terrain de recherche

Nous allons maintenant aborder le terrain de recherche dans lequel nous allons recueillir nos données. Dans le cadre de mon parcours académique, j'ai eu l'opportunité de réaliser un stage de 3 mois qui s'est déroulé de février à fin avril 2021 chez BMS Réviseurs d'entreprise. J'ai eu l'occasion de travailler sur différents clients avec des activités très variées. Mes tâches se sont articulées autour de diverses procédures pour contrôler l'information comptable relative à l'exercice 2020, justifier et documenter dans le logiciel d'audit financier, « Révisaudit », utilisé par BMS et de faire rapport sur les éléments récoltés.

Dans un premier temps, il convient de décrire l'activité de BMS et de mettre en évidence certains points clés au niveau de leurs clients afin de situer au mieux le milieu dans lequel nos cas ont été sélectionnés.

BMS est un cabinet de réviseurs d'entreprise de taille humaine situé à Bruxelles. Selon BMS, la plus-value du cabinet se situe au niveau de la proximité avec leurs clients, notamment grâce à leur taille, qui permet au cabinet d'avoir une bonne compréhension de leurs activités et de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Au niveau de sa structure, il s'agit d'un petit cabinet conduit par deux **2 réviseurs d'entreprise**, assisté par **un manager**, et **deux stagiaires réviseurs d'entreprise**. Cet environnement de taille réduite m'a par ailleurs donné l'occasion d'avoir une vue d'ensemble des sociétés auditées que nous allons analyser par la suite.

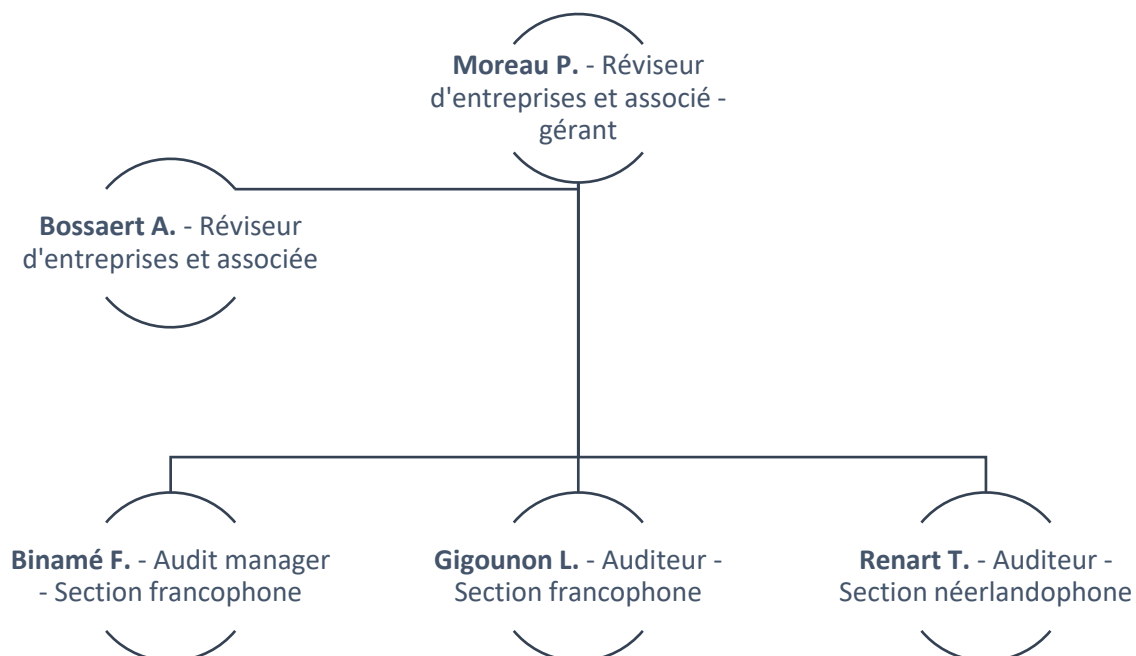


Figure 9 : Organigramme BMS Réviseurs d'entreprise

D'un point de vue financier, BMS a réalisé un chiffre d'affaires de **671.285 €** en 2020, en recul de 15 % par rapport à 2019. Suivant le classement sectoriel établi par Trendstop (2021), le

cabinet se positionne à la **112^e place sur 908 sociétés actives dans le secteur « réviseur d'entreprises »** (classement sur base de la marge brute d'exploitation).

Son activité principale vise **la certification des comptes annuels** qui constitue environ **70 % de son chiffre d'affaires** réalisé en 2020, mais effectue également d'autres missions légales telles que l'apport en nature, fusion, acquisition, scission, liquidation. BMS assiste en outre ses clients dans les domaines suivants : expertise judiciaire, due diligence, fiscalité, restructuration, changement de forme juridique, contrôle interne et gestion des risques, fiscalité, etc.

Par ailleurs, il est à noter que le cabinet ne démarche pas ses clients et ne réalise pas de publicité. En ce qui concerne les missions de contrôle légal des comptes, dans la plupart des cas, ce sont directement les clients qui sollicitent les services de BMS. D'autre part, le cabinet obtient également des nouveaux mandats grâce aux filiales détenues par les sociétés mères dont Monsieur Moreau est déjà commissaire. Pour ses missions non-audit, BMS collabore avec d'autres fiduciaires qui recommandent leurs services pour des missions spéciales telles que les liquidations.

Nous allons dorénavant nous pencher sur les clients audités par BMS. Pour ce faire, j'ai réalisé une analyse sur base du listage client qui reprend l'ensemble des sociétés auditées par BMS en 2020. De manière générale, le portefeuille client audité par BMS est assez diversifié, le cabinet travaille pour des entreprises commerciales et industrielles réparties sur toute la Belgique et actives dans divers secteurs.

L'ensemble des clients audités sont établis en Belgique et se situent pour 27 % d'entre eux en Flandre, 25 % à Bruxelles et 40 % en Wallonie.

En ce qui concerne leurs tailles, 95 % de leurs clients audités sont des PME suivant les critères définis par la commission européenne, c'est-à-dire, les entreprises qui occupent moins de 250 personnes et qui présentent soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total du bilan ne dépassant pas 43 millions d'euros (SPF Economie, 2021). À noter que le cabinet ne détient pas de mandat à l'égard d'entité d'intérêt public (EIP).

D'un point de vue des activités des clients audités (Voir ANNEXE V : Aperçu des clients audités par BMS), une grande part de leurs clients sont actifs dans le commerce de gros et de détail (29 %), l'industrie manufacturière (13 %) et dans la construction (11 %). Pour le reste des clients audités, la répartition des activités se décline comme suit :

- ❖ 10% - Activité financière et d'assurance
- ❖ 9% - Activités spécialisées, scientifiques et techniques
- ❖ 8% - Programmation, conseil et autres activités informatiques
- ❖ 4% - Activité immobilière
- ❖ 16% - Autre

2. Études de cas

Nous allons dorénavant passer à l'étude de nos cas suivant la démarche que nous venons de construire. Les cas que nous allons étudier sont des clients de BMS qui ont nommé, Moreau P., réviseur d'entreprise depuis 37 ans, comme commissaire légal des comptes. J'ai décidé de sélectionner trois sociétés avec des activités et des tailles très distinctes. Cette diversité va nous permettre de confronter notre question de recherche à des sociétés différentes les unes des autres. Le choix s'est opéré parmi les sociétés sur lesquelles j'ai eu l'opportunité de travailler lors de mon stage.

Pour rappel, l'objectif ici est d'analyser nos cas pratiques suivant une approche par le risque, c'est-à-dire, que nous allons prendre connaissance de l'entreprise, de ses risques et y répondre à l'aide de procédures d'audit que j'ai réalisées au cours de mon stage chez BMS. En outre, nous observerons ce que cette crise sanitaire a pu impliquer au niveau de l'activité, de l'organisation et des procédures de contrôle interne des sociétés concernées.

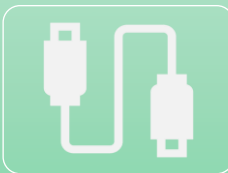
Par ailleurs, en raison du secret professionnel et conformément à l'article 458 du Code pénal, les cas que nous développerons ci-après seront exposés de manière qu'ils ne puissent pas être identifiables. À cet effet, nous utiliserons des lettres (A, B et C) pour distinguer nos cas.

Enfin, afin d'appréhender au mieux nos études de cas, nous retrouvons ci-dessous une brève présentation des sociétés que nous allons analyser. Les points clés évoqués font respectivement référence à l'activité, le chiffre d'affaires réalisé en 2020, sa taille suivant les critères établis par la commission européenne (cf. supra p.73) ainsi que son effectif exprimé en ETP (Équivalent Temps Plein).



Société A

- Installation de panneaux solaires et travaux de rénovation
- Chiffre d'affaires 2020 \cong 6 millions €
- PME
- ETP < 50



Société B

- Vente de composant électronique et travaux d'installation électrotechnique de bâtiment
- Chiffre d'affaires 2020 \cong 115 millions €
- Grande entreprise
- ETP > 250



Société C

- Régie publicitaire de médias
- Chiffre d'affaires 2020 \cong 30 millions €
- PME
- ETP < 10

2.1 CAS - A

2.1.1 Présentation de l'entité

Notre premier cas est une PME active dans les travaux de rénovation. La société A est spécialisée principalement dans l'installation de panneaux solaires et dans les travaux d'isolation.

La société A fait partie d'un groupe qui doit établir des comptes consolidés, raison pour laquelle elle doit désigner un commissaire pour l'audit de ses comptes annuels.

Elle réalise ses activités en B2B et B2C.

Au regard de ses chiffres, la crise sanitaire Covid-19 n'a eu que peu d'impact sur ses activités. En effet, la société a vu son chiffre d'affaires augmenter de 11 % par rapport à l'exercice 2019 et un résultat avant impôts qui a doublé avec une augmentation de 106 % par rapport à 2019. Toutefois, la société a été confrontée à des problèmes d'approvisionnement au début de la pandémie notamment en raison de ses fournisseurs localisés en Chine impactés également par cette crise sanitaire.

En ce qui concerne sa position financière, la société A obtient un indice de **4,25** pour l'exercice 2019 et **4,44** pour 2020 ce qui nous indique une bonne santé financière selon ses données financières publiées et contrôlées par BMS.

En ce qui concerne l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur l'organisation, la société A a dû adapter son organisation en raison de l'obligation de télétravail. Le télétravail n'était pas une pratique courante au sein de la société A, il a fallu dès lors implémenter un système qui permet aux employés de travailler depuis chez eux. La société A nous informe également qu'elle a dû faire face à de nombreuses absences au sein de son personnel et a dû réattribuer des tâches qui ne pouvaient plus être assurées. Pour le reste, la gestion de ses activités n'a pas été perturbée par le contexte sanitaire durant l'exercice 2020.

2.1.2 Risques identifiés

Premièrement, un risque a été identifié au niveau du cycle des achats/ fournisseurs. En effet, la société-A travaille avec différents sous-traitants pour réaliser ses activités de rénovation de toiture et de placement de panneaux solaires ce qui constitue un risque inhérent.

En pratique, lorsque la société A reçoit une commande d'un client, elle prend contact avec un de ses sous-traitants pour réaliser la mission. Une fois la mission réalisée chez le client, la société A reçoit une facture pour les prestations effectuées qui doit être approuvée avant d'être payée. Le risque principal ici se situe au niveau du rattachement des charges et des produits dans le bon exercice comptable.

Deuxièmement, un risque a été identifié au niveau du cycle des ventes/clients. La société travaille pour un grand nombre de clients en B2B/B2C et constitue un poste important au niveau du bilan.

Troisièmement, un bonus est attribué à la direction en fonction du résultat de l'exercice, ce qui constitue un risque de surévaluation du chiffre d'affaires et d'une sous-évaluation des charges. En effet, la société pourrait être tentée, soit de comptabiliser des ventes non réalisées pour gonfler artificiellement le chiffre d'affaires, soit de ne pas comptabiliser les charges d'exploitation réalisées en 2020 et les rattacher à l'exercice suivant pour diminuer les coûts et afficher un meilleur résultat.

Au niveau des risques liés au contrôle, nous avons détecté un manque de suivi des clients. La société A ne procède pas au contrôle des créances clients et ni au recouvrement de celles-ci, ce qui constitue un risque de surévaluation des créances commerciales.

En ce qui concerne le contrôle interne, aucune procédures en place n'a pu être documenté au niveau des risques que nous venons d'identifier.

2.1.3 Tests réalisés en réponse aux risques identifiés

Dans un premier temps, pour répondre aux risques liés à la surévaluation du chiffre d'affaires et à la sous-évaluation des charges d'exploitation (factures des sous-traitants), j'ai réalisé une procédure dite de « cutoff » sur les ventes et les achats. Cette procédure a pour objectif de s'assurer les achats réalisés au cours de l'année 2020 se rattachent bien à l'exercice 2020, il en va de même pour les ventes.

Pour rappel, le principe de rattachement impose de comptabiliser les produits et les charges liés, dans ce cas, aux prestations de services, lorsque l'essentiel de la prestation est accompli (CNC, 2012). Pour ce faire, nous avons effectué une série de diligences afin d'obtenir l'assurance que les ventes réalisées et les charges y afférentes se rapportent bien à l'exercice 2020.

Nous avons tout d'abord réalisé une sélection dans les factures de ventes de fin d'exercice (novembre et décembre 2020) afin de vérifier si ces factures se rapportent bien à des réalisations effectuées en 2020. En ce qui concerne les coûts pour la réalisation de ses activités de rénovation, nous avons réalisé une sélection de factures d'achats qui ont été comptabilisées en janvier 2021 pour vérifier s'il existe des prestations qui devraient se rattacher à l'exercice 2020.

Nous avons également testé l'exhaustivité du compte « Facture à Recevoir » et « Facture à Établir » (Dénommées respectivement ci-après « FAR » et « FAE ») qui doit contenir les factures d'achats non encore réceptionnées ou des factures de ventes non encore établies relatives à des prestations réalisées en 2020. Pour ce faire, j'ai contrôlé les classeurs des factures d'achats reçues en 2021 afin de vérifier s'il subsiste des factures non comptabilisées dans le compte « FAR » pour l'exercice 2020.

Au niveau des créances commerciales, plusieurs diligences ont été mises en œuvre pour s'assurer de la fiabilité de l'information publiée.

Une circularisation des créances commerciales a été réalisée au préalable. Pour ce faire, j'ai réalisé une sélection dans la balance client, et nous avons envoyé des demandes de confirmation afin que les clients nous confirment les soldes comptabilisés par la société A. Par ailleurs, c'est une procédure qui est réalisée systématiquement pour tous les audits de BMS afin de témoigner de la réalité des créances (risque de surévaluation) et des dettes commerciales (risque de sous-évaluation) comptabilisées.

Enfin, une revue analytique de l'état des soldes clients de mars 2021 a été effectuée pour vérifier s'il subsiste des soldes significatifs de factures ouvertes (non payées). Pour ce faire, j'ai réalisé un tri sur les créances non payées depuis plus de 90 jours et vérifié les règles d'évaluation en ce qui concerne les créances commerciales. En effet, le principe de prudence en comptabilité belge appelle à une réduction de valeur lorsqu'un doute subsiste quant aux recouvrements des créances.

2.1.4 Conclusion des tests

Les conclusions de la procédure de « cutoff » sur les ventes rapportent des anomalies significatives au niveau du chiffre d'affaires. En effet, j'ai détecté une série de factures de ventes comptabilisées en 2020 qui concernent des prestations non réalisées et qui le seront vraisemblablement courant de l'année 2021.

Le constat est le même au niveau des achats, j'ai repéré dans le classeur de janvier-février 2021 plusieurs factures d'achats qui se rapportent à l'exercice 2020 et qui n'ont pas été provisionnées dans le compte « FAR » pour montant cumulé significatif.

Quant aux créances commerciales, les contrôles réalisés ont révélé de nombreuses créances non recouvertes depuis plus de 3 mois. Nous avons demandé des justifications en ce qui concerne les factures encore ouvertes en mars 2021. Nous avons également demandé si un suivi des paiements était bien effectué et si la société procédait bien à des rappels pour les factures non payées. Le responsable financier, interlocuteur direct dans le cadre de l'audit, nous informe que la personne responsable notamment du suivi des clients a accusé un retard important cette année.

À cet effet, le commissaire de la société A, Paul Moreau, m'informe que le contrôle interne de la société A est peu formalisé. En effet, il s'agit d'une petite structure avec peu de règles et de procédures en place. Il juge le contrôle interne défaillant dans le sens où la société A ne documente pas ses procédures de contrôle et que donc il n'est pas en mesure d'en juger l'efficacité.

En comparaison avec les audits précédents, j'observe des erreurs similaires au niveau des tests que nous avons réalisés dans ce cas, c'est-à-dire, des anomalies au niveau de la séparation des

exercices et de nombreux soldes clients ouverts. Par ailleurs, ces observations confirment le jugement du commissaire sur le contrôle interne de la société A.

2.2 CAS - B

2.2.1 Présentation de l'entité

La société B est une grande société au sens du CSA active dans le secteur de la vente de composant électronique. Elle réalise également des projets d'installation électrotechnique à destination des entreprises industrielles.

La société B réalise ses activités en B2B.

De manière générale, ses activités ont été peu impactées par la crise Covid-19. Toutefois, la société A a connu une baisse importante de ses ventes lors des premières restrictions décrétées en mars 2020, mais rapidement comblée par ses ventes réalisées durant l'été 2020. D'un point de vue de ses données financières, le chiffre d'affaires et son bénéfice avant impôts ont connu respectivement une baisse de 4 % et 5 % par rapport à l'exercice 2019.

En ce qui concerne sa solidité financière, la société A obtient un indice de **2,91** pour l'exercice 2019 et **2,83** pour 2020 ce qui nous indique une bonne santé financière selon ses chiffres audités par BMS.

Au niveau de son contrôle interne, la société B veille au suivi de l'ensemble de ses transactions à l'aide de processus automatisés (Moreau, 2021). À cet égard, elle utilise un progiciel de gestion intégré (PGI) qui centralise l'ensemble de ses transactions depuis l'initialisation de la commande clients/fournisseurs jusqu'à la livraison/réception des biens et l'écriture comptable à cet effet.

D'autre part, l'approbation des transactions et la séparation des fonctions ont toujours été assurées selon la société B qui nous affirme que la crise sanitaire et le télétravail n'ont pas eu d'effet sur ces éléments. En effet, les factures sont approuvées par mail, la répartition des tâches clés n'a pas connu de changement et l'implémentation du télétravail n'a pas causé de difficulté particulière. Un système de rotation a été mis en place de sorte qu'au minimum une personne soit présente dans le département comptable.

2.2.2 Risques identifiés

Premièrement, le risque inhérent le plus important se situe au niveau de son stock qui constitue un point clé de l'audit selon le commissaire. En effet, du fait de son activité principale de ventes de matériaux électroniques, la société B possède une grande quantité de marchandises dans ses entrepôts qui constitue un poste important au niveau de son bilan.

En ce qui concerne les procédures de contrôle à cet effet, un contrôle est systématiquement réalisé par la société à l'entrée et à la sortie du stock :

- Vérification de la marchandise à l'entrée du stock afin de s'assurer que les articles correspondent bien à la commande réalisée.
- Rapprochement bon de commande - bon de livraison/réception
- Scan de la marchandise et mise à jour automatique du stock

Deuxièmement, un risque inhérent se situe au niveau de ses activités de réalisation de projets et de ventes de matériaux. La société B travaille avec un très grand nombre de fournisseurs et de clients pour réaliser ses activités.

Concrètement, lorsqu'un client effectue une commande, la société vérifie si elle possède l(es) article(s) dans son stock, autrement, elle réalise une commande auprès de l'un de ses fournisseurs. La société assure ensuite la réception et la livraison de la commande auprès de son client. Cette procédure est suivie à l'aide de leur progiciel de gestion intégré qui comptabilise l'ensemble de la transaction depuis le compte client, en passant par le stock, jusqu'au paiement.

Enfin, les comptes clients et fournisseurs constituent également des postes importants au niveau du bilan en raison des nombreuses transactions pour la réalisation de ses activités. Toutefois, au niveau de son contrôle, une vérification systématique est réalisée avant l'acceptation d'un nouveau client afin de s'assurer de sa solvabilité ce qui réduit le risque de non-recouvrement. En outre, un suivi des recouvrements des créances commerciales est correctement assuré et documenté par la société B.

2.2.3 tests réalisés en réponse aux risques identifiés

Nous avons réalisé plusieurs diligences pour répondre aux risques en ce qui concerne le stock.

Tout d'abord, un inventaire physique a été réalisé au préalable par les auditeurs de BMS, cette procédure ne sera pas détaillée étant donné que je n'y ai pas participé. Il s'agit simplement d'un comptage manuel d'une sélection d'article afin de vérifier si la quantité correspond bien à l'inventaire délivré par la société.

Ensuite, un test de « cutoff » a été réalisé pour s'assurer que les dernières livraisons entrées/sorties du stock ont été comptabilisées dans l'exercice adéquat. Pour ce faire, nous avons demandé les dernières factures d'achats de marchandises accompagnées des bons de commande et de réceptions y afférents pour l'exercice 2020 et les premières factures de ventes avec les bons de livraisons qui concerne l'exercice 2021. J'ai par la suite vérifié les dates d'entrée et de sortie du stock à l'aide du bon de réception/livraison, et vérifié sa concordance avec la facture et la comptabilité dans le journal de ventes/achats.

Par ailleurs, ce test est très intéressant notamment pour attester de l'efficacité du contrôle interne. En effet, lorsque BMS évalue le contrôle interne relatif au cycle des ventes et des achats, le cabinet procède notamment à une sélection de factures de ventes/achats pour chaque mois de l'exercice contrôlé et demande pour chaque facture le bon de livraison/réception, l'écriture dans le journal de ventes/achats et le bon de commande, le cas

échéant. Ces documents attestent d'un suivi adéquat de la transaction, et ce, de l'initialisation de la commande à l'écriture comptable.

En outre, j'ai testé le prix du stock, ce que l'on nomme « pricing test ». Dans ce cas, nous voulons vérifier si le prix unitaire des éléments qui constituent le stock correspond bien aux coûts d'acquisition. Pour ce faire, je réalise une sélection dans les factures d'achats de marchandises, je sélectionne ensuite une série d'articles avec leurs coûts unitaires que je compare avec les prix unitaires provenant du listage des stocks.

Enfin, j'ai effectué un test sur les réductions de valeur du stock. Cette procédure est similaire à ce que nous avons vu dans la procédure des réductions de valeur sur les créances commerciales. Pour ce faire, j'ai réalisé une comparaison entre le stock de 2019 et de 2020 et sélectionné les articles pour lesquels la quantité n'avait pas bougé depuis 2019.

Il faut ensuite se questionner sur une éventuelle réduction de valeur pour les articles qui ne se vendent pas et considéré les règles d'évaluation à cet effet. En principe, le système informatique réalise cette procédure de manière automatique. Dans les faits, lorsque le système détecte un article qui ne se vend pas, la valeur unitaire est jaugée à 0,01 €. Ce contrôle permet de s'assurer que le stock n'est pas surévalué.

Le reste des tests ne seront pas développés ici étant donné qu'ils sont similaires aux procédures que nous avons développées dans le cas précédent. En bref, j'ai réalisé une procédure de cutoff sur les ventes et les achats, vérifié l'exhaustivité des comptes « FAR » et « FAE » et contrôlé les postes clients et fournisseurs.

2.2.4 Conclusion des tests

En ce qui concerne les stocks, les vérifications au niveau de l'inventaire, du « cutoff » et de la valorisation du stock n'ont pas indiqué d'anomalies significatives. Il en va de même pour le reste des procédures (« cutoff » achats/ventes, comptes clients/ fournisseurs, « FAE » et « FAR »), qui n'ont pas divulgué d'anomalies significatives.

Les conclusions des tests réalisés ne sont pas surprenantes selon Paul Moreau, le commissaire de la société. D'une part, le contrôle interne est bien assuré et adapté aux risques de la société, d'autre part, la société est très digitalisée avec des procédures automatisées ce qui réduit fortement le risque d'erreur humain.

En comparaison avec les audits précédents, rien n'indique une augmentation des erreurs au niveau des procédures que nous avons réalisées.

Enfin, en ce qui concerne les procédures de contrôle en place, rien n'a été changé ou adaptées par la société B. La mise en place d'un nouveau VPN pour sécuriser le réseau est le seul élément qui a été évoqué quant à l'adaptation de leur système informatique.

2.3 CAS – C

2.3.1 Présentation des données

La société C'est une grande société au sens du CSA qui fournit des services de marketing OOH ('Out Of Home') par le biais de panneaux publicitaires. Grâce à son expertise dans le domaine, elle conseille ses clients et réalise des campagnes publicitaires sur mesure en fonction de l'audience à atteindre. À cet effet, la société analyse les besoins de ses clients afin de faire connaître la marque ou faire passer un message dans le bon endroit, au bon moment.

Pour réaliser ses activités, elle travaille en collaboration avec les sociétés qui détiennent les panneaux d'affichage que nous pouvons notamment retrouver dans les transports en commun, les galeries, les gares, l'espace publique, etc.

En ce qui concerne l'impact de la crise sanitaire sur ses activités, la société C a subi un ralentissement de ses activités qui se justifie par les mesures prises par les autorités publiques, notamment, l'obligation de télétravail et l'enseignement à distance qui ont diminué drastiquement l'utilisation des transports en commun et la fréquentation des espaces publics. Des campagnes marketing ont dû également être reportées, voire annulées. Ceci s'est traduit par une baisse de 27 % du chiffre d'affaires et une baisse de 60 % en ce qui concerne son bénéfice avant impôts.

Toutefois, la société n'a pas rencontré de difficulté financière et reste rentable malgré cette crise. En effet, la société A obtient un indice de **4,76** pour l'exercice 2019 et **4,86** pour 2020 ce qui nous indique une bonne santé financière selon ses données financières publiées et contrôlées par BMS.

Au niveau du contrôle interne, peu d'informations ont pu être récoltées. Néanmoins, selon le responsable financier, l'approbation des paiements, la séparation des tâches ainsi que le suivi des transactions n'ont pas été affectés par la crise sanitaire.

Enfin, le télétravail n'a pas réellement engendré de difficulté particulière. En effet, le directeur comptable travaille seul dans son département et se charge donc de tout au niveau de la préparation des états financiers.

2.3.2 Risques identifiés

Un risque lié à son activité a été soulevé au niveau de son cycle achats/fournisseurs et au niveau de son cycle ventes/clients. En effet, la société travaille avec d'autres sociétés pour réaliser les affichages publicitaires « Out Of Home » de ses clients.

Plus concrètement, lorsqu'un client fait appel à leurs services, la société C loue l'emplacement pour une durée déterminée auprès des afficheurs. Toutefois, lorsque la société réalise une vente, la facture d'achat relative à l'emplacement publicitaire peut prendre du temps à arriver. Dès lors, le rattachement des produits et des charges dans le bon exercice comptable peut faire défaut.

À cet effet, la société C sollicite beaucoup les comptes « Factures à recevoir » et « Factures à établir » en raison de son activité. Compte tenu de l'importance de ces postes au niveau du bilan et du risque diffus qui peuvent engendrer au niveau des états financiers, nous devons approfondir nos procédures sur ces comptes.

En outre, la rémunération des dirigeants est liée à la performance financière de la société. Ainsi, la société peut être tentée d'enregistrer ses ventes dans un exercice et comptabiliser la facture d'achat y afférente dans l'exercice suivant, ce qui peut conduire à des états financiers non fidèles.

2.3.3 tests réalisés en réponse aux risques identifiés

Tout d'abord, pour répondre aux risques liés à la scission des exercices en raison de leurs activités, j'ai réalisé une procédure de « cutoff » sur les ventes et les achats. La procédure est similaire à celle réalisée dans les cas précédemment étudiés. Je sélectionne une série de factures en fin d'exercice (décembre 2020) et en début d'exercice suivant (janvier 2021), et je vérifie si ces factures se rattachent bien à l'exercice adéquat.

De même, j'ai contrôlé le compte « FAR » et « FAE » qui sont des postes importants au bilan en raison de son activité. Pour ce faire, j'ai contrôlé les classeurs d'achats relatifs à janvier et février 2021 pour vérifier que toutes les factures d'achats ont bien été comptabilisées dans le compte FAR. Pour les FAE, j'ai contrôlé le classeur de ventes de janvier et février 2021 et vérifié si les factures ont bien été établies.

Enfin, j'ai contrôlé les créances commerciales et les dettes fournisseurs. Les procédures sont similaires à ce que nous avons détaillé dans la société A, c'est-à-dire, circularisation des dettes et des créances commerciales, analyse de la balance clients et fournisseurs et analyse de la balance âgée clients.

2.3.4 Conclusion des tests

Au niveau des procédures réalisées, aucune anomalie significative a été détectée. Dans l'ensemble l'audit ne relève pas de lacune au niveau des données comptables.

En comparaison avec les audits antérieurs à la crise, paradoxalement, les comptes comportent moins d'erreurs.

Au niveau du contrôle interne, la société C n'a pas procédé à des adaptations ou mis en place de nouvelles procédures en ce qui concerne l'élaboration de ses états financiers.

3. Analyse des résultats

3.1 Synthèse des données récoltées

	<i>Société A</i>	<i>Société B</i>	<i>Société C</i>
<i>Présentation de l'entité</i>	Travaux de rénovation B2B – B2C	Vente de composants électroniques – réalisations de projets B2B	Marketing OOH B2B
<i>Variation 2019-2020</i>	↗ + 11% du chiffre d'affaires ↗ + 106 % du résultat avant impôt	↘ - 4 % de chiffre d'affaires ↘ - 5 % du résultat avant impôt	↘ - 27 % de chiffre d'affaires ↘ - 60 % du résultat avant impôt
<i>Impact Covid-19 sur les activités</i>	Aucun	Faible	Fort
<i>Score Z selon les chiffres publiés</i>	2019 : 4,25 2020 : 4,44 Bonne santé financière	2019 : 2,91 2020 : 2,83 Bonne santé financière	2019 : 4,76 2020 : 4,86 Bonne santé financière
<i>Adaptations des contrôles en place ?</i>	NON	NON	NON

<i>Risques identifiés et tests réalisés</i>	<u>Créances commerciales :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Circularisations - Contrôle balance âgée clients 	<u>Stocks :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sondage inventaire physique - Pricing test - « Cutoff test » du stock - Réduction de valeur 	<u>Créances commerciales :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Circularisations des clients - Contrôle balance âgée clients
	<u>Cycle achats/fournisseurs</u> <ul style="list-style-type: none"> - « Cutoff test » des factures d'achats - Contrôle du compte FAR 	<u>Créances commerciales :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Circularisations des clients - Contrôle balance âgée clients 	<u>Cycle achats/fournisseurs</u> <ul style="list-style-type: none"> - Circularisations des fournisseurs - « Cutoff test » des factures d'achats - Contrôle du compte FAR
	<u>Cycle ventes/clients</u> <ul style="list-style-type: none"> - « Cutoff test » des factures de ventes - Contrôle du compte « FAE » 	<u>Cycle achats/fournisseurs</u> <ul style="list-style-type: none"> - Circularisations des fournisseurs - Test Cutoff des factures d'achats - Contrôle du compte « FAR » 	<u>Cycle ventes/clients</u> <ul style="list-style-type: none"> - « Cutoff test » des factures de ventes - Contrôle du compte « FAE »
	<u>Cycle ventes/clients</u> <ul style="list-style-type: none"> - Test Cutoff des factures de ventes - Contrôle du compte « FAE » 		
<i>Conclusion des tests</i>	Anomalies significatives : <ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires - Charges d'exploitation - Créances commerciales 	Pas d'anomalie significative détectée au regard des tests réalisés	Pas d'anomalie significative détectée au regard des tests réalisés
<i>Augmentation des anomalies détectées depuis la crise Covid-19 ?</i>	NON	NON	NON

3.2 Entretiens avec les auditeurs de BMS

Objectifs et interlocuteurs

L'objectif de ces entretiens est double, d'une part, évaluer au regard de leurs expériences les effets de la crise sanitaire sur les sociétés contrôlées par les auditeurs de BMS, et d'autre part, évaluer de manière plus large notre hypothèse de départ (Voir ANNEXE III : Guide d'entretien – Auditeur de BMS).

Les auditeurs interrogés sont responsables du contrôle légal des comptes des sociétés qui publient leurs comptes annuels en français, à savoir :

- ❖ **Monsieur Gigounon** : Auditeur sénior et stagiaire réviseurs d'entreprise chez BMS depuis 7 ans
- ❖ **Madame Binamé** : Audit manager chez BMS depuis 10 ans

Compte rendu des entretiens

Dans un premier temps, j'ai questionné les auditeurs sur leurs manières d'appréhender les effets de cette crise sanitaire sur leurs clients. Les auditeurs de BMS m'informent qu'ils s'entretiennent simplement avec le dirigeant ou le responsable financier par téléphone et par mail. À cet effet, les auditeurs posent des questions quant à l'impact de la crise sur les activités, l'organisation et les procédures de contrôles, et ce, pour toutes les entités auditées.

En ce qui concerne l'impact sur les activités, Mme Binamé considère que les données financières délivrées sont en principe suffisantes pour comprendre dans quelles mesures ses clients ont été affectés. Après une première revue analytique, elle précise ses questions sur certains comptes spécifiques, notamment ceux sujets à des variations importantes.

Au niveau de l'organisation et des procédures de contrôle, M. Gigounon m'informe que certains de ses clients ont eu plus de mal avec le télétravail et l'absence de leurs personnels. Selon lui, ces réaménagements en raison des mesures décrétées par les autorités ont conduit à plus de retard dans la clôture des comptes annuels ce qui a par ailleurs engendré des retards dans ses propres travaux.

Mme Binamé estime quant à elle que les adaptations imposées en urgence en mars 2020 ont mis à rude épreuve certains de ses clients, car ils devaient s'adapter très vite. Une partie de ses clients ont dû revoir leurs systèmes informatiques pour le télétravail. Toutefois, selon elle, les difficultés rencontrées étaient davantage perceptibles lors de l'audit des comptes de l'exercice 2019. Elle trouve que dans l'ensemble, ses clients se sont rapidement adaptés à ce nouveau contexte et n'a pas observé de difficulté particulière cette année.

Par ailleurs, les procédures de contrôles n'ont pas été affectées par le télétravail généralisé selon Mme Binamé. À cet effet, l'ensemble de ses clients mettent en place un système de rotation pour qu'il y ait toujours quelqu'un présent dans les bureaux. De plus, les dirigeants

des sociétés qu'elle audite sont généralement présents et restent toujours joignables. Les demandes d'approbation étaient réalisées comme d'habitude, sur place ou par mail.

J'ai par la suite interrogé les auditeurs de BMS sur la prise en compte de la crise sanitaire dans leurs évaluations des risques. Suivant les éléments que nous avons parcourus dans la première partie de ce mémoire, les auditeurs devraient en principe être plus attentifs en raison de ce contexte sanitaire. A cet effet, ils m'informent que le risque n'a pas été revu car leurs clients n'ont pas été très impactés par la crise Covid-19 au regard de leurs données financières, et les clients qui sont en difficulté cette année, l'étaient déjà bien avant la crise sanitaire.

En outre, j'ai demandé l'avis des auditeurs de BMS sur leurs manières de recueillir des informations quant à l'impact de cette crise sur leurs clients et si c'était suffisant selon eux. À cet effet, lorsque M. Gigounon interrogeait ses clients sur l'adaptation de l'organisation et des procédures en raison de la crise COVID-19, de manière générale, on lui rapportait que le Covid-19 n'a pas impacté leurs organisations et qu'ils n'ont pas éprouvé de difficulté à s'adapter. Néanmoins, il avoue que l'audit à distance et le manque de temps ne lui ont pas donné l'occasion d'approfondir ses procédures et de corroborer certaines informations obtenues. De ce fait, il s'est reposé principalement sur les justifications de ses clients sans vraiment en vérifier le bien-fondé. Il en va de même pour Mme Binamé qui s'est reposée uniquement sur les justifications et informations données par les sociétés qu'elle audite.

Finalement, j'ai confronté notre hypothèse afin de vérifier si au cours de leurs audits relatifs à l'exercice 2020, Mme Binamé et M. Gigounon ont détecté plus d'anomalies qu'au cours de leurs audits relatifs aux exercices antérieurs à la crise sanitaire. Dans le cadre de leurs audits, les deux auditeurs m'affirment qu'ils n'ont pas détecté plus d'anomalies au cours de l'exercice 2020 que dans les exercices antérieurs à la crise sanitaire.

Toutefois, ils sont tous les deux d'avis qu'il y a eu davantage retard dans le traitement des dossiers. C'est par ailleurs un élément que j'ai pu remarquer lors de mon stage. En effet, certains de leurs clients ont accusé un retard considérable dans la clôture de leurs comptes annuels. De ce fait, les informations comptables et les demandes de justifications ont pris du temps à leur parvenir et ils estiment que ce retard est plus accentué depuis la crise sanitaire.

3.3 Confrontation à la théorie et discussions

Nous allons dans cette partie rapprocher l'ensemble des éléments que nous venons de récolter à la théorie que nous avons parcourue lors de la première partie de ce mémoire.

En référence à notre premier chapitre, nous allons tout d'abord évaluer ce que la crise sanitaire Covid-19 a impliqué sur nos cas étudiés d'un point de vue de l'activité, de la solidité financière et des mesures décrétées par les autorités belges.

Ensuite, nous reviendrons au concept central de notre question de recherche, à savoir le contrôle interne. Nous évaluerons les pistes soulevées en ce qui concerne les effets de cette crise sanitaire sur les procédures de contrôle interne de nos cas étudiés.

Enfin, nous aborderons le dernier chapitre relatif à la fiabilité de l'information financière. Nous analyserons ici les résultats obtenus à l'issue de notre démarche analogue à une procédure d'audit des comptes annuels. L'objectif est d'évaluer notre hypothèse :

« En raison du contexte sanitaire, les auditeurs externes détectent davantage d'anomalies dans les états financiers qu'au cours de leurs audits antérieurs à la crise Covid-19 »

3.3.1 La crise sanitaire Covid-19

Comme nous l'avons vu au cours de la première partie de ce mémoire, cette pandémie de Covid-19 n'a pas été sans conséquence sur l'organisation et l'activité des entreprises belges. Nous avons à cet effet évalué l'impact de cette crise dans les sociétés que nous avons étudiées. De manière générale, les cas étudiés ont été faiblement affectés au niveau de leurs activités. Ceci s'explique principalement par la nature de leurs activités.

La société A est active dans les activités de rénovation et de placement de panneau solaire. Outre les subsides octroyés par les autorités publiques pour les panneaux solaires, cette augmentation des ventes (+ 10% du chiffre d'affaires) peut s'expliquer par les différents « confinements » décrétés par les autorités qui ont notamment conduit les propriétaires à davantage investir dans leurs habitations.

La société B est quant à elle active dans la vente de matériaux électroniques et projet d'automatisation à destination des entreprises. Suivant ses données financières, nous avons vu qu'elle souffre peu de cette crise (-4% du chiffre d'affaires par rapport à 2019). Au regard de ses clients principaux, il s'avère que ses clients n'ont pas été affectés non plus, la société B travaille notamment pour des entreprises pharmaceutiques qui ont vu leurs activités considérablement augmentées depuis la crise sanitaire.

La société C est plus discutable dans le sens où ses clients ont été affectés par la crise sanitaire. De plus, ses activités ont été directement impactées par les différents « confinements » qui ont eu lieu au cours de l'année 2020, ce qui a limité la circulation des personnes dans les espaces publics. Toutefois, au regard de ses chiffres, la société reste rentable malgré la baisse de ses activités.

Au niveau de l'organisation, les trois cas analysés nous rapportent que la crise sanitaire a engendré peu de changement suivant les données recueillies. En somme, des rotations pour le télétravail ont été mises en place afin qu'il y ait toujours quelqu'un au bureau, et la communication a été maintenue par les outils de communication (mails, téléphone, vidéoconférence, etc.). Toutefois, les données récoltées restent assez limitées sur ce point. En effet, il est important de noter que notre audit s'est réalisé à distance et malgré nos différents échanges avec les sociétés concernées, rien ne nous indique quelconque dysfonctionnement à ce niveau-là. La mise en place d'un VPN ou des adaptations de leurs systèmes informatiques pour opérer le travail à distance sont les seuls éléments qui ont été évoqués lorsque BMS a interrogé ses clients sur les adaptations quant à leurs organisations.

Pour terminer, nous avons évoqué les problèmes de liquidité et de solvabilité que les entreprises peuvent faire face en raison de cette crise sanitaire et des mesures prises par les autorités belges. De ce fait, nous avons réalisé un test sur base des données financières publiées afin de vérifier la solidité financière de nos cas. Pour ce faire, nous avons repris un outil utilisé par BMS qui permet d'attester de la santé financière des sociétés qui en font la demande. Cet indice a été calculé sur base des chiffres publiés en 2019-2020 et audités par le cabinet de réviseurs d'entreprise BMS. Les résultats obtenus n'indiquent pas de difficulté en ce qui concerne les sociétés étudiées.

3.3.2 Le contrôle interne

Au cours du second chapitre, nous avons abordé le contrôle interne, le concept axial de notre recherche. Nous avons entre autres approché sa définition, son utilité, ses acteurs, ses spécificités et son cadre référentiel, le COSO.

Suivant le cadre théorique, les entreprises doivent, en principe, tenir compte de cette crise sanitaire dans leurs évaluations des risques et éventuellement adapter leurs procédures de contrôle interne afin d'assurer la réalisation de leurs objectifs, au nombre de 3 suivant les définitions que nous avons abordées, à savoir :

1. La fiabilité de l'information financière
2. L'efficacité et l'efficience des opérations
3. La conformité aux textes législatifs et réglementaires applicables.

Au cours de ce mémoire, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'objectif relatif à la fiabilité de l'information financière pour lequel nous avons dédié un chapitre.

Ainsi, au vu de ce que nous avons développé, je m'attends à observer des ajustements dans les procédures de contrôle relatives à la préparation des états financiers dans nos études de cas. Toutefois, les données récoltées m'indiquent aucune mutation à cet égard, les sociétés étudiées ne semblaient pas ressentir le besoin de procéder à quelque adaptation au niveau de leurs procédures en place. À cet effet, suivant le cadre référentiel COSO, nous avons vu dans le composant relatif à l'évaluation des risques que les organisations ont 4 moyens d'agir pour traiter les risques auxquels elles font face : L'évitement, la réduction, le partage l'acceptation. À toute évidence, les sociétés que nous avons étudiées visent à privilégier cette dernière, à savoir, l'acceptation en prenant aucune mesure à cet effet.

De manière générale, **les procédures d'approbations** ont toujours été maintenues et étaient réalisées par mail ou sur place. En effet, lorsque je procédais aux contrôles des factures des sociétés étudiées, soit un cachet avec une date et une signature étaient apposés sur le document, soit un mail d'approbation était directement joint à la facture.

En ce qui concerne **la séparation des tâches**, les sociétés B et C veillent à assurer cette procédure de contrôle interne, qui n'a pas été affecté par cette crise selon leurs dires. Quant

à la société A, en raison de ses procédures de contrôle interne peu formalisées, cette question n'a pas été abordée.

Par ailleurs, un point qui a été trop peu abordé dans cette deuxième partie, mais qui a toute son importance dans ce contexte concerne **la sécurité informatique**. En effet, il est évident que cette crise a laissé place à des vulnérabilités dans le système informatique des entreprises qui a accru le risque d'accès et/ou le vol de données sensibles notamment en raison des systèmes mis en place par les sociétés pour opérer le travail à distance. De plus, nous devons également nous questionner sur la sensibilisation du personnel à cet effet qui a pu être négligée en raison des mesures des autorités décrétées dans l'urgence pour faire face à cette crise sanitaire. Néanmoins, ce risque lié à la cybersécurité n'a pas été pris en compte dans nos cas pratiques.

3.3.3 La fiabilité financière

Nous avons finalement abordé le dernier chapitre consacré à la fiabilité financière. Ce chapitre était indispensable car c'est par les informations financières auditées par BMS que j'ai décidé de vérifier notre hypothèse. À cet effet, nous avons brièvement parcouru le cadre légal relatif aux états financiers et nous avons développé la méthodologie de l'auditeur légal des comptes. Ainsi, cette méthodologie a inspiré notre démarche pour analyser nos cas. Il s'agit d'une approche par le risque, c'est-à-dire que nous avons appuyé nos procédures d'audit sur les points les plus susceptibles de conduire à des anomalies au niveau des états financiers. Cette approche a nous a permis connaissance de l'entité, son activité, ses contrôles tout en tenant compte des effets éventuels de cette crise sanitaire.

Toutefois, les conclusions des tests et les comparaisons avec les audits précédents ne nous permettent pas d'affirmer que la crise sanitaire Covid-19 a conduit à plus d'erreur dans les comptes annuels contrôlés par BMS.

En ce qui concerne les sociétés B et C, peu d'anomalies ont été détectées dans le cadre des tests que nous avons détaillés. Et de manière plus globale, en interrogeant les auditeurs de BMS, l'audit de l'exercice 2020 n'a pas révélé plus d'erreur que les audits antérieurs à la crise Covid-19 pour ces deux sociétés.

En revanche, nous avons détecté des anomalies significatives en ce qui concerne la société A. Ces erreurs se situent au niveau du chiffre d'affaires, des charges d'exploitations et des comptes clients. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si ces erreurs peuvent être attribuées à la crise sanitaire. En effet, nous avons vu que la société A présentait des défaillances au niveau de son contrôle interne. Le fait qu'elle ne procède pas correctement au suivi de ses créances commerciales et que la scission des exercices fait défaut n'est pas nouveau selon le commissaire. En comparaison avec les audits antérieurs, des anomalies similaires ont été détectées dans le cadre des tests que nous avons détaillés.

Dès lors, les éléments récoltés ne nous permettent pas d'affirmer que les données financières contrôlées par le cabinet BMS comportent plus d'erreurs en raison de la crise sanitaire. D'un point de vue des cas que nous avons étudiés, rien n'indique que la crise sanitaire Covid-19 a entraîné davantage d'anomalie dans les comptes annuels. D'autre part, les auditeurs financiers de BMS interrogés, à savoir, M. Gigounon et Mme Binamé, n'affirment pas mon hypothèse, et ce, sur base de tous leurs audits réalisés pour l'exercice 2020.

Pour terminer, nous avons également évoqué lors de notre réflexion en début de cette deuxième partie, les retards de dépôt des comptes annuels de 2019. À cet effet, nous avons vu que les autorités ont accordé un délai supplémentaire pour l'approbation à l'assemblée générale et le dépôt à la BNB des comptes annuels. Suivant les données statistiques publiées par la BNB (2021), cette décision de report s'est répercutée sur une diminution significative du nombre de comptes annuels déposés auprès de la BNB (Voir ANNEXE VI : Analyse du nombre de comptes annuels déposés mensuellement auprès de la BNB depuis 2016) conformément aux délais prévus par l'art. 3:10 du CSA. Toutefois, ce délai accordé par les autorités biaise en quelque sorte les données. En effet, nous pouvons aisément concevoir qu'un report de la date ultime du dépôt à la BNB pousse les sociétés, pour ainsi dire, à déposer leurs comptes annuels « en dernière minute ». À cet effet, il aurait été intéressant d'observer le nombre de comptes annuels déposés auprès de la BNB en ce qui concerne l'exercice 2020, d'autant plus que les autorités n'ont pas décidé d'accorder un délai supplémentaire. Toutefois, à l'heure actuelle les données à cet effet s'arrêtent en juin 2021, ce qui rend impossible l'interprétation des données à ce stade.

3.4 Limites de l'analyse

Les limites rencontrées sont intrinsèquement liées à la méthodologie de l'auditeur qui a inspiré notre démarche pour analyser nos cas. Ce choix me semblait adéquat car mon stage s'est déroulé dans un cabinet d'audit et les données récoltées permettaient, a priori, d'avoir une vue d'ensemble de l'entité auditée, notamment sur son fonctionnement, son activité, ses risques, ses contrôles et ses conclusions d'audit.

Toutefois, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre dédié à la méthodologie de l'auditeur, les conclusions d'un contrôle légal des comptes visent à fournir une assurance raisonnable et non une assurance absolue quant à la fiabilité de l'information financière publiée. En effet, il est difficilement envisageable de contrôler de manière exhaustive la totalité des comptes annuels, dès lors, les tests effectués par l'auditeur se basent sur des sélections (aléatoires) de comptes, soldes, clients, fournisseurs, factures, etc. De ce fait, les tests que j'ai réalisés ne sont pas parfaits et ne permettent pas de révéler toutes les anomalies existantes dans les états financiers.

De même, il ne faut pas perdre de vue que l'audit légal des comptes est réalisé par des personnes externes à l'organisation, ce qui a soulevé des difficultés quant à la récolte de données au niveau du contrôle interne et des effets éventuels de la crise sanitaire à son égard.

En effet, avant de démarrer ma première expérience dans l'audit, je pensais naïvement que les auditeurs externes avaient accès à tout, ce qui n'est pas vraiment le cas sur le terrain. Certes, les auditeurs ont bien accès à l'information nécessaire (factures, balances, historiques des comptes, etc.) pour réaliser leurs contrôles au niveau des états financiers. Néanmoins, en ce qui concerne le contrôle interne, à mon sens, son évaluation reste limitée et se repose principalement sur les justifications délivrées par les sociétés auditées.

En outre, sans remettre en question la véracité des éléments que nous avons recueillis, la direction ou les responsables financiers de nos cas affirment que la crise sanitaire Covid-19 a eu peu d'impact sur leurs organisations et n'a pas engendré de difficulté quant à leurs procédures de contrôle interne. Néanmoins, il est nécessaire de remettre les informations obtenues dans leur contexte. En effet, il s'agit avant tout d'un contrôle qui vise à délivrer une opinion sur la fiabilité des états financiers et, à mon sens, il est peu commun que les sociétés auditées divulguent spontanément les difficultés qu'ils rencontrent au risque que cela influence l'opinion délivrée par le commissaire. Il faut dès lors faire preuve de scepticisme professionnel et reconsidérer les éléments obtenus.

Enfin, il est évident que le nombre de cas étudiés dans le cadre de cette recherche représente une limite non négligeable à cette présente recherche. En effet, d'un point de vue scientifique, il est difficile de tirer des conclusions sur base de 3 cas. Toutefois, cette limite a été préalablement soulevée lorsque nous avons abordé la partie dédiée au choix de la méthodologie (cf. supra p.68). En effet, il m'a paru plus adéquat de focaliser notre recherche sur un nombre de cas limités afin d'étudier les sociétés de manière plus approfondie. Par ailleurs, pour restreindre cette limite, nous avons sélectionné des sociétés très différentes les unes des autres en ce qui concerne leurs tailles et leurs activités, ce qui nous a permis de confronter notre problématique à des environnements dissemblables.

CONCLUSION

En définitive et au terme de ce mémoire, les objectifs visés par ce présent travail étaient de partager mes recherches, mon expérience et mes observations relatives à l'impact de la crise sanitaire Covid-19 sur les procédures de contrôles à l'égard de l'établissement des états financiers. À l'issue de notre première partie dédiée au cadre contextuel et théorique, nous avons apporté des débuts d'éléments de réponses quant à notre question de recherche :

« En quoi le contrôle interne à l'égard des états financiers publiés par les sociétés a-t-il été affecté par la crise sanitaire COVID-19 ? »

Dans un premier temps, nous avons souligné le caractère inédit de cette crise sanitaire. En effet, c'est une situation que nous n'avons jamais connue et qui, par conséquent, a conduit les pouvoirs publics à prendre des mesures exceptionnelles et radicales. À ce propos, nous avons particularisé certaines d'entre elles telles que le télétravail ou l'arrêt de certaines activités durant les différents « confinements » décrétés. Ces mesures ont par ailleurs conduit à des conséquences dans l'économie belge, perceptibles suivant les analyses et les indicateurs publiés par les organes publics que nous avons évoqués dans ce premier chapitre. À cet égard, les pouvoirs publics ont adopté une série de mesures de soutien visant à atténuer le choc financier des sociétés qui ont vu leurs activités impactées et stimuler la relance économique. Par ailleurs, au regard des inquiétudes exprimées par la BNB, il y a lieu de s'interroger sur le caractère suffisant des aides accordées pour notamment faire face aux problèmes de liquidité, toutefois, cette question dépasse largement le cadre de ce présent travail.

Par la suite, nous avons approché de manière conceptuelle et pratique la pierre angulaire de notre question de recherche, le contrôle interne. Par définition, nous avons vu que ce système permet l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Dès lors, la crise sanitaire Covid-19 et ses effets ne sont finalement que des risques supplémentaires à prendre en considération dans l'évaluation des risques afin d'adapter les contrôles existants et/ou mettre en place de nouveaux contrôles. À mon sens, le contrôle interne demeure incontournable, car celui-ci insiste sur la prise en compte de l'environnement tant interne qu'externe qui vise à évaluer les risques de manière continue et itérative pour ainsi, adapter les activités de contrôles. À ce propos, nous avons évoqué le cadre référentiel COSO et souligné l'interactivité de ses composants avec le milieu dans lequel l'entité évolue.

Enfin, nous avons apprécié le cadre légal relatif à l'élaboration des états financiers et les acteurs garants de sa fiabilité. Pour ces derniers, nous avons abordé les considérations émises par l'IRE et l'ICCI visant à informer leurs membres quant à l'impact de cette crise sanitaire COVID-19 sur les processus de reporting et du risque d'erreur accru dans les états financiers publiés dans ce contexte. À cet effet, et afin d'approcher aux mieux notre angle de recherche, nous avons évoqué le rôle du réviseur d'entreprise, et plus particulièrement, sa mission de contrôle légal des comptes en tant que commissaire. En effet, en raison de sa mission qui vise à créer de la confiance et de la transparence vis-à-vis des parties prenantes, il est évident que

ce dernier doit adapter son contrôle au contexte actuel tout en considérant les nouveaux risques induits par cette crise sanitaire.

C'est par ce fil conducteur que nous avons tenté d'appréhender notre question en partant du contexte sanitaire covid-19, et en passant par un système qui permet la maîtrise des risques pour enfin considérer notre angle de recherche, à savoir, la fiabilité financière avant d'approcher notre problématique à des cas concrets issus de mon stage réalisé chez BMS Réviseurs d'entreprise.

Ainsi, nous sommes partis selon l'hypothèse qu'***en raison du contexte sanitaire, les auditeurs externes détectent davantage d'anomalies dans les états financiers qu'au cours de leurs audits antérieurs à la crise Covid-19.***

Et nous avons fixé les objectifs opérationnels suivants :

- ❖ Considérer les effets de la crise sanitaire Covid-19 sur l'activité et l'organisation
- ❖ Identifier les risques et les contrôles clés
- ❖ Observer les éventuelles adaptations des procédures de contrôle
- ❖ Comparer les travaux d'audit de l'exercice 2020 avec les travaux d'audit relatifs aux exercices antérieurs à la crise sanitaire Covid-19

À cet effet, nous avons construit un outil d'analyse fondé sur la méthodologie adoptée par les auditeurs externes lors de leurs missions de contrôle légal des comptes. Cette démarche nous a permis de prendre connaissance de 3 sociétés auditées par BMS et étudiées dans le cadre de la deuxième partie de ce mémoire. Par cette approche, nous avons tenté d'évaluer les effets de cette crise sanitaire de Covid-19 sur leurs activités, leurs organisations et leurs procédures de contrôle interne. Suivant l'évaluation des risques de nos cas, nous avons identifié les risques inhérents les plus susceptibles de conduire à des anomalies et révélé à l'aide de procédures d'audit les erreurs contenues dans les états financiers. Ces anomalies détectées ont été finalement confrontées aux travaux d'audit portant sur les exercices antérieurs à la crise sanitaire.

Néanmoins, dans le cadre des 3 sociétés étudiées, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que ce contexte sanitaire a engendré plus d'erreurs au niveau de leurs états financiers. D'un point de vue des anomalies que nous avons repérées au cours de nos études de cas, nous avons observé que les comparaisons n'indiquent pas d'augmentation significative à cet effet. D'un point de vue des auditeurs de BMS, et ce, sur base de tous leurs audits réalisés relatifs à l'exercice 2020, ces derniers n'affirment pas non plus cette hypothèse. Ces éléments restent toutefois à relativiser, d'une part, en raison du nombre limité de sociétés étudiées dans le cadre de ce présent travail, et d'autre part, en raison des limites que nous avons soulevés à l'égard de notre démarche (cf. supra p.90).

En outre, nous avons tenté d'observer les éventuelles adaptations des procédures internes des sociétés étudiées. Les conclusions de nos analyses ne montrent guère mutation à cet égard. À mon sens, ces résultats admettent différentes hypothèses.

La première, les sociétés étudiées n'ont pas le besoin de procéder à quelconques adaptations, car elles estiment que les procédures en place sont suffisantes et adaptées aux risques induits par ce contexte sanitaire. La seconde, les sociétés étudiées acceptent le risque en ne prenant aucune mesure, à cet effet, il y a lieu de s'interroger sur le caractère coût-bénéfice que nous avons évoqué dans les limites du contrôle interne (cf. supra p.40). En effet, l'implémentation de nouvelles procédures représente un coût (personnels, adaptations des systèmes informatiques, etc.) et les bénéfices que les entités peuvent en tirer n'sont pas toujours bien perceptibles. La dernière découle des limites de l'analyse que nous avons abordées, à savoir, un éventuel manque de transparence au niveau des informations transmises par les sociétés étudiées. En effet, nous restons dans le cadre d'un contrôle visant à délivrer une opinion quant à la fiabilité de l'information financière publiée par les sociétés auditées. De surcroît, nous restons externes à l'organisation, et à mon sens, ce caractère externe s'est d'autant plus accentué dans ce contexte en raison des audits qui se sont réalisés, pour la plupart, à distance. Ces obstacles ont par ailleurs rendu plus délicats la corroboration des éléments obtenus et l'introspection de certaines procédures, notamment à l'égard du contrôle interne.

Enfin, nous avons évoqué les retards dans la clôture des comptes annuels qui a également été soulevée par l'ICCI. À cet effet, nous avons pris connaissance des données de la BNB relatives au nombre de comptes annuels déposés mensuellement. Nos analyses nous ont indiqué une baisse significative du nombre de dépôts dans les délais légaux au cours de l'année 2020 qui s'explique par le report de la date butoir accordée par les autorités. Néanmoins, en ce qui concerne les dépôts des comptes annuels relatifs à l'exercice 2020, nous manquons encore du recul pour pouvoir témoigner d'un éventuel retard à cet effet. Par ailleurs, ce constat a été également soulevé par les auditeurs de BMS qui m'informent que les informations et les documents probants nécessaires à la réalisation des audits ont pris du temps à leur parvenir pour certains clients. Certes, ce sont des difficultés que les auditeurs rencontrent souvent dans le métier, néanmoins, BMS affirme que ces retards sont plus notables pour les audits de cette année.

Pour terminer, la démarche que nous avons adoptée pour tenter d'évaluer les effets de cette crise sanitaire sur le terrain reste, à mon sens, limitée. Bien que les travaux du commissaire apportent des indications sur la manière dont les sociétés auditées ont vécu cette crise sanitaire, comprendre ce qui a réellement eu lieu au niveau des procédures de contrôle interne reste délicat à évaluer via cet angle de recherche. D'une part, en raison de son évaluation pour lequel j'émets une critique quant aux moyens mis en œuvre pour obtenir des éléments suffisants afin d'attester son efficacité. D'autre part, les sociétés étudiées n'avaient pas connaissance de ce présent mémoire. Ma recherche s'est donc déroulée dans l'ombre et sans échanges directs avec les responsables financiers ou la direction. Ainsi, pour les cas

étudiés, les réponses à nos questions et les informations obtenues ont été délivrées uniquement dans le cadre du contrôle légal des comptes. Avec du recul, je pense qu'il aurait été plus pertinent de s'entretenir en présentant les objectifs de ce mémoire et de les rassurer quant à la confidentialité des informations obtenues.

Tout bien considéré, au vu de notre sujet innovant en la matière, ce travail de recherche peut être perçu comme inachevé en raison des limites déjà soulevées jusqu'ici. En effet, à mon sens, et en raison du manque de recul sur la situation actuelle, ce présent mémoire garde un aspect exploratoire. À l'heure où j'écris, nous sommes encore confrontés à une crise de type « nouvelle ». En effet, seul un an et demi sépare le déclenchement de cette crise inédite à l'écriture du présent mémoire et il est, à mon sens, encore trop tôt pour pouvoir tirer des conclusions hâtives. Néanmoins, en son état, ce mémoire peut être un outil d'exploration pour de futures interrogations quant aux dispositifs de contrôle qui assurent la maîtrise des risques et la fiabilité de l'information financière. En effet, afin d'approfondir davantage cette recherche, et au vu des éléments que nous avons soulignés à son égard, une étude sur l'implication du directeur financier et sa gestion des risques durant la crise sanitaire Covid-19 mérite une attention toute particulière.

In fine, il est notoire que la crise exceptionnelle que nous vivons aujourd'hui, et d'ailleurs, comme toutes celles qui ont précédé, sera un catalyseur de changement et de progrès en rendant les sociétés plus résilientes, plus agiles et plus digitalisées à l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

Arrêté ministériel du 23 mars 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19.

Arrêté ministériel du 28 octobre 2020 portant des mesures d'urgence pour limiter la propagation du coronavirus COVID-19

BDO. (2020). *Enquête sur le télétravail 2020*. Récupéré le 15 janvier 2021 de <https://landing.bdo.be/fr/white-papers/enquete-sur-le-teletravail-2020-le-teletravail-fera-t-il-partie-du-new-normal/>

BDO. (2021). *Mesures de soutien aux entreprises face au Covid-19*. Récupéré le 16 juillet 2021 de [https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-covid-19-\(update\)#Ch%C3%B4mage%20proc%C3%A9dure%20assouplie](https://www.bdo.be/fr-be/actualites/2021/mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-covid-19-(update)#Ch%C3%B4mage%20proc%C3%A9dure%20assouplie)

Beobank. (2021). *Des mesures de soutien aux entreprises face au coronavirus*. Récupéré le 03 juillet 2021 de <https://www.beobank.be/fr/professionnel/blog-conseils/des-mesures-de-soutien-aux-entreprises-face-au-coronavirus>

Berland, N., & de Rongé, Y. (2019). Le contrôle de gestion, composante du contrôle organisationnel. *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales* (4^e éd., p. 11-29). Paris: Pearson.

BNB. (2021). FAQ – Covid : Y a-t-il un délai supplémentaire pour le dépôt des comptes annuels 2020?. Récupéré de <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans/propos-de-la-centrale-des-bilans/faq-centrale-des-bilans/faq-covid>

Bouhon, F., Joustien, A., Miny, X. & Slautsky, E. (2020). L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1(1), 5-56. <https://doi.org/10.3917/cris.2446.0005>

Cerrada, K., de Rongé, Y., de Rongé, Y., et de Wolf, M. (2019). *Comptabilité et analyse des états financiers*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

CNC. (2020). Avis CNC 2020/08 – Possibilité de report de la date de l'assemblée générale ordinaire et du dépôt des comptes annuels (sociétés). Récupéré de <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/possibilite-de-report-de-la-date-de-lassemblee-generale-ordinaire-et-du-depot-des-comptes>

CNCC-IRE-CSOEC. (2017). *Norme Internationale d'audit 240 : Les obligations de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit d'états financiers*. Récupéré de <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-240-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

CNCC-IRE-CSOEC. (2017). *Norme Internationale d'audit 265 : Communication des faiblesses du contrôle interne aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise et à la direction*. Récupéré de <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-265-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

CNCC-IRE-CSOEC. (2017). *Norme Internationale d'audit ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit*. Récupéré de <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-200-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

CNCC-IRE-CSOEC. (2017). *Norme Internationale d'audit ISA 315 (Révisée) : Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement*. Récupéré de <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/nl/Documents/regelgeving-en-publicaties/rechtsleer/normen-en-aanbevelingen/ISA-s/clarified-ISA-s/ISA-update-2015/French/ISA-315--Mars-2012.pdf>

Code des sociétés et associations (2019)

Commission des Normes Comptables (CNC). (2012). *Avis CNC 2012/17 - Reconnaissance des produits et des charges*. Récupéré le 22 juin 2021 de <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/reconnaissance-des-produits-et-des-charges>

CPA. (2019). *Automatisation des processus par la robotique*. Récupéré le 06 avril 2021 de <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/domaines-connexes/technologies-et-gestion-de-linformation/publications/decouvrez-la-s%C3%A9rie-les-grandes-tendances-technologiques/apr-automatisation-cognitive>

De Foor, J. (2021). *Analyse des états financiers*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Delacroix, M. (2019). *Exigences légales du contrôle*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Descendre, N. et Gomez, A. (2019). *La comptabilité financière à votre portée - Tome 1 De l'initiation à la maîtrise* (Ed. 2019). Malines : Wolters Kluwer.

Dupont, Y. (2012). *Contrôle interne : évitons les confusions!* Récupéré le 14 mai de <http://www.financemanagement.be/contrôle-interne-evitons-les-confusions/>

FEB. (2019). *Covid-19-mon entreprise peut-elle poursuivre ses activités*. Récupéré le 18 mai 2021 de <https://www.feb.be/domaines-daction/securite--bien-etre-au-travail/securite--bien-etre-au-travail/covid-19--mon-entreprise-peut-elle-poursuivre-ses-activites/>

FEB. (2019). *Lignes directrices du Code de gouvernance d'entreprise 2020*. <https://www.feb.be/en/business-issues/corporate-governance/code-belge-de-gouvernance-dentreprise/lignes-directrices-du-code-de-gouvernance-dentreprise-2020> 2019-07-08/

Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>

FSMA (2002). *Circulaire D1/EB/2002/6 aux entreprises d'investissement sur le contrôle interne ainsi que sur la fonction d'audit interne et la fonction de compliance*. Récupéré de https://www.fsma.be/sites/default/files/legacy/sitecore/media%20library/Files/circ/FR/vvb/d1_eb_2002_6.pdf

Gagnon, Y. (2012). *Etude de cas comme méthode de recherche* (2^e édition.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Groffils, W., Acke, L., Christiaens, J., De Samblanx, M., Lebrun, D., Van Bael, L. (s.d.). *INTRODUCTION AU CONTRÔLE INTERNE*. Récupéré le 20 février 2021 de <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/publications/etudes-ire/Contr%C3%B4le/Introduction-au-contr%C3%B4le-interne.pdf>

ICCI. (2020). *FAQ COVID-19 : impact sur le contrôle interne et le risque de fraude et audit à distance*. Récupéré le 10 novembre 2020 de <https://www.icci.be/fr/actualit/actualit-detail-page/faq-covid-19-impact-sur-le-contr-le-interne-et-le-risque-de-fraude-et-audit-distance>.

IFACI & PWC. (2014). *COSO - Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage*. Paris : EYROLLES.

IRE. (2018). *LE RAPPORT DU COMMISSAIRE - Nouvelle structure, nouveau contenu*. Récupéré le 11 avril de <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/generalites/IBR-LeafletSociete-FR-18-05-07-planche.pdf>

IRE. (2019). *Application des normes ISA en Belgique*. Récupéré le 26 mars 2021 de <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/normes/normes-isa>

IRE. (2019). *Notre mission : créateur de confiance*. Récupéré le 26 mars 2021 de <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/notre-mission-createur-de-confiance#:~:text=A%20l'%C3%A8re%20de%20l,transparence%20et%20plus%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9>

IRE. (2020). *AVIS 2020/03 DU CONSEIL DE L'INSTITUT DES RÉVISEURS D'ENTREPRISES : Impact du COVID-19 sur l'audit de l'exercice 2020 – points clés*. Récupéré le 8 février de <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/Doctrine/Avis/2020-03-Avis-Highlights-COVID-19-controle-exercice-2020.pdf>

IRE. (2020). *Syllabus 2020 contrôle interne*. Document non publié, IRE, Bruxelles.

KPMG (2020). *Hot topic : Coronavirus - Impacts on entities' execution of the COSO Internal Control Framework*. Récupéré le 26 mars de <https://frv.kpmg.us/reference-library/2020/coronavirus-related-impacts-internal-control.html>

L'Echo. (2021, 12 janvier). Le lieu de travail en cause dans 40 % des infections au sein d'un cluster. L'Echo. Récupéré de <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/le-lieu-de-travail-en-cause-dans-40-des-infections-au-sein-d-un-cluster/10276629.html>

Lallemand, C. (2021). *Télétravail : les détails du nouveau système de contrôle dévoilés*. Récupéré le 25 avril 2021 de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/teletravail-les-detaills-du-nouveau-systeme-de-controle-devoiles/article-normal-1408043.html>

Lemonde. (2020, 13 avril). Coronavirus : les leçons de Wuhan pour enrayer l'épidémie. Lemonde. https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/11/les-lecons-de-wuhan-pour-enrayer-l-epidemie_6036318_3244.html

Nolf, S. (2020). *Contrôle interne et gestion des risques*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Notaire.be (s. d.). *Fonctionnement des sociétés*. Récupéré le 24 avril 2021 de <https://www.notaire.be/entreprendre/fonctionnement-des-societes#:~:text=L'administrateur%20est%20nomm%C3%A9%20par,L'administrateur%20unique&text=Plusieurs%20administrateurs%20avec%20un%20pouvoir%20de%20gestion%20coll%C3%A9giale>

Nys, E. (2020). *Audit et compétences professionnelles*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Pierandrei, L. (2019). *Risk Management*. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.piera.2019.01>

Pigé, B. (2017). *Audit et contrôle interne : De la conformité au jugement*. Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.pigeb.2017.02>

PWC (2020). *2020 Internal Control Survey*. Récupéré le 3 février 2021 de <https://www.pwc.be/en/news-publications/2020/2020-internal-controls-survey.html>

PWC. (s. d.). *Robotic Process Automation*. Récupéré le 06 avril 2021 de <https://www.pwc.fr/fr/vos-enjeux/data-intelligence/robotic-process-automation.html>

Sdworx. (2020). *Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première fois*. Récupéré le 15 janvier 2021 de <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employees-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois>

Sion, M. et al. (2014). *Profession Directeur financier : Relever les défis techniques et managériaux de la fonction* (2^e éd.). Paris : Dunod.

SPF Economie. (2020). *Digitalisation des PME belges*. Récupéré le 22 février 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/digitalisation-des-pme-belges>

SPF Economie. (2021). *Impact économique du coronavirus*. Récupéré le 04 février 2021 de [https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economiquedu#:~:text=Selon %20les %20perspectives %20%C3 %A9conomiques %20de,5%2 C1 %20%25%20en %202 021](https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economiquedu#:~:text=Selon%20les%20perspectives%20%C3%A9conomiques%20de,5%2C1%20%25%20en%202021)

SPF Economie. (2021). *PME et Indépendants en chiffres*. Récupéré le 12 aout 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Travail à domicile et télétravail*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/travail-domicile-et-teletravail>

SPF Mobilité et Transports. (2020). *Comment se répartit le télétravail en Belgique et ailleurs ?*. Récupéré le 15 janvier de <https://www.teletravailler.be/en-chiffres/>

Terrisse, P. C., Jougleux, M., et Rousselet, E. (2019). *DSCG 3 - Management et contrôle de gestion - Manuel et applications*. Paris : Foucher.

Tielens, J., Piette, C., et de Jonghe, O. (2020). *Liquidité et solvabilité des entreprises Belges face à la crise du COVID-19 : une évaluation après la première vague*. NBB-BNB. Récupéré le 04 février 2021 de <https://www.nbb.be/fr/articles/liquidite-et-solvabilite-des-entreprises-belges-face-la-crise-du-covid-19-une-evaluation>

Trendstop. (2021). Classement sectoriel réviseurs d'entreprises. Récupéré le 10 août 2021 de <https://trendstop.levif.be/fr/sector/rev/reviseurs-dentreprises.aspx?page=12>

Van Hoof, E. (2020). *International Standards of Auditing*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Wellemans, N., & Islami, L. (2020). *Coronavirus et. . . télétravail !*. Récupéré le 15 février 2021 de <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/Coronavirus-et-tltravail->

Wilmots, H. (2002). *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*. Bruxelles: Standaard.