

**Haute Ecole**  
**Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Quelles sont les diligences du commissaire dans son audit de parties liées en matière de conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur et conflits d'intérêts intragroupe ?**

Mémoire présenté par :  
**Sophie PICK**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Marie KAISIN**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



## Remerciements

*En guise de préambule, j'aimerais adresser mes sincères remerciements :*

*Aux deux réviseurs d'entreprises de mon lieu de stage, qui, d'une part, se sont toujours montrés à l'écoute et disponibles lors de la réalisation de ce mémoire et qui, d'autre part, m'ont permis d'acquérir une agréable expérience professionnelle dans le domaine de l'audit.*

*A ma promotrice, Madame Marie Kaisin, dont l'expérience et les conseils m'ont épaulées dans mes questionnements tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*A ma relectrice, qui a su améliorer ce mémoire par ses précieuses corrections.*

*A mon entourage, tout particulièrement à mes amies Chiara, Annabelle et Qendresa, qui m'ont toujours soutenu et aidé tout au long de mon parcours à l'ICHEC.*

## Engagement Anti-Plagiat

« Je soussignée, PICK, Sophie, en Master 2, 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

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>ANALYSE THEORIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. MISE EN CONTEXTE DU DOMAIN D'AUDIT .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. TROIS TYPES DE MISSIONS DU REVISEUR D'ENTREPRISES.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Contrôle légal des comptes .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Missions légales occasionnelles.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3. Missions occasionnelles.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. REFERENTIEL APPLICABLE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. DEONTOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
<b>2. ISA 550 SUR L'AUDIT DE PARTIES LIEES.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. MISE EN CONTEXTE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. Définition de partie liée selon l'IAS 24 .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2. Définition de partie liée selon l'ISA 550 .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. OBJECTIFS .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. DILIGENCES.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.1. Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives ».....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.2. Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives » .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.3. Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives » .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.4. Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers.....</b>	<b>13</b>
<b>3. CADRE LEGAL DES CONFLITS D'INTERETS .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. CONFLITS D'INTERETS PERSONNELS DANS LE CHEF D'UN ADMINISTRATEUR .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1. Champ d'application.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2. Procédure à suivre .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.3. Sanctions.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. CONFLITS D'INTERETS AU SEIN D'UN GROUPE DANS LEQUEL UNE SOCIETE EST COTEE .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1. Champ d'application.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.2. Procédure à suivre .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.3. Sanctions.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. CHANGEMENTS PAR RAPPORT A L'ANCIEN CODE DES SOCIETES .....</b>	<b>28</b>
<b>4. BONNE GOUVERNANCE .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DATANT DE 2009 .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. CODE BUYSSSE II .....</b>	<b>31</b>
<b>5. ABUS DE BIENS SOCIAUX .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. CADRE LEGAL .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. EXEMPLES .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3. COMPARAISON AVEC LES CONFLITS D'INTERETS .....</b>	<b>33</b>
<b>6. ROLE DU COMMISSAIRE.....</b>	<b>35</b>
<b>6.1. MISSION EN CAS DE CONFLIT D'INTERETS PERSONNEL DANS LE CHEF D'UN ADMINISTRATEUR .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.1. Mission en application de l'article 3 :73 et 3 :75 du CSA.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.2. Mission en application du CSA.....</b>	<b>37</b>
<b>6.2. MISSION EN CAS DE CONFLIT D'INTERETS INTRAGROUPE .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.1. Mission en application de l'article 3 :73 et 3 :75 du CSA.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.2. Mission en application du CSA.....</b>	<b>38</b>
<b>6.3. SANCTIONS.....</b>	<b>39</b>
<b>7. ISA 250 : PRISE EN CONSIDERATION DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES DANS UN AUDIT D'ETATS FINANCIERS .....</b>	<b>41</b>

7.1.	CONTEXTE .....	41
7.2.	MISSION DU COMMISSAIRE .....	42
7.3.	DILIGENCES EN CAS D'IDENTIFICATION OU DE SUSPICION DE NON-RESPECT DES TEXTES .....	42
7.4.	CONSEQUENCES SUR LE TRAVAIL D'AUDIT .....	43
7.5.	CONFRONTATION AVEC LE ROLE DONNE AU COMMISSAIRE EN CAS DE CONFLITS D'INTERETS .....	44
<b>ANALYSE PRATIQUE .....</b>		<b>46</b>
1.	POINT DE VUE PRATIQUE DES CONFLITS D'INTERETS .....	46
2.	CAS REELS DE CONFLITS D'INTERETS.....	48
2.1.	CONFLITS D'INTERETS DANS LE CHEF D'UN ADMINISTRATEUR.....	48
2.1.1.	<i>Bpost</i> .....	48
2.2.	CONFLITS D'INTERETS INTRAGROUPES .....	49
2.2.1.	<i>Hamon &amp; Cie</i> .....	49
2.2.2.	<i>Bpost</i> .....	51
3.	LES CONFLITS D'INTERETS DANS UN AUDIT DE PARTIES LIEES.....	53
3.1.	<b>GROUPE A.....</b>	<b>53</b>
3.1.1.	<i>Compréhension du groupe .....</i>	53
3.1.2.	<i>Planification de l'audit.....</i>	55
3.1.3.	<i>Opérations intragroupes.....</i>	57
3.1.4.	<i>Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées.....</i>	58
3.1.5.	<i>Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts.....</i>	61
3.2.	<b>GROUPE B.....</b>	<b>64</b>
3.2.1.	<i>Compréhension du groupe .....</i>	64
3.2.2.	<i>Planification de l'audit.....</i>	66
3.2.3.	<i>Opérations intragroupes.....</i>	68
3.2.4.	<i>Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées.....</i>	69
3.2.5.	<i>Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts.....</i>	73
3.3.	<b>GROUPE C.....</b>	<b>76</b>
3.3.1.	<i>Compréhension du groupe .....</i>	76
3.3.2.	<i>Planification de l'audit.....</i>	77
3.3.3.	<i>Opérations intragroupes.....</i>	78
3.3.4.	<i>Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées.....</i>	79
3.3.5.	<i>Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts.....</i>	82
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>87</b>
<b>ANNEXE .....</b>		<b>91</b>
ANNEXE 1 : EXEMPLE DE RAPPORT EN CAS DE RELATIONS AU SEIN D'UN GROUPE DONT UNE SOCIETE DU GROUPE EST COTEE ...		91

## Introduction

La thématique abordée dans mon mémoire de recherche appliquée est : « les différents conflits d'intérêts dans lesquels le commissaire a un rôle à jouer dans le cadre de son audit de parties liées. » En effet, afin de protéger les intérêts patrimoniaux de la société et de ses actionnaires, la loi a réservé une mission exclusive au commissaire en cas de :

- Conflits d'intérêts personnels de la part d'un administrateur
- Conflits d'intérêts au sein d'un groupe dont une société est cotée

Cette obligation légale à respecter par les sociétés et à faire vérifier par le commissaire est selon moi peu connue des jeunes diplômés et jeunes travailleurs en audit et comptabilité.

Lors de mes cours d'option en audit et expertise-comptable en master et lors de mon cours de droit des sociétés en bachelier, cette obligation légale n'a jamais été abordée. Je n'ai d'ailleurs trouvé aucun mémoire dans la bibliothèque de l'ICHEC sur le sujet.

En interrogeant plusieurs auditeurs juniors parmi les quatre grands cabinets d'audit financier (Big4) sur leurs connaissances par rapport à cette obligation légale, aucun n'a affirmé avoir été formé à ce sujet. Toutefois, bien que les auditeurs juniors soient assignés à l'audit de cycles particuliers, un conflit d'intérêts pourrait être présent dans n'importe lequel de ces cycles sans que l'auditeur senior puisse le remarquer en supervisant son travail.

Par ailleurs, un article de journal venant de l'Echo (2021) a affirmé que le concept de conflit d'intérêts était assez mal compris et les règles en la matière pas assez connues de tous, ce qui rend le risque d'abus élevé.

Pourtant, selon Matheï (2020), la responsabilité des administrateurs ainsi que celle du commissaire pourraient être mises en cause. En effet, le commissaire pourrait être tenu responsable s'il n'a pas informé le conseil d'administration d'un conflit d'intérêts qu'il aurait dû avoir détecté et qui n'aurait pas fait l'objet de la procédure de conflit d'intérêts reprise dans le CSA.

C'est pourquoi il m'a semblé intéressant et nécessaire d'approfondir la théorie sur le sujet et d'apporter plusieurs cas pratiques, que ce soit à destination des jeunes travailleurs en audit ou comptabilité ou à destination des professionnels. Pour les lecteurs qui n'auraient pas du tout connaissance du cadre légal, il est d'abord judicieux d'étudier quelques cas pratiques qui se retrouvent à la page 48 afin de mieux comprendre l'objectif du législateur.

Ma question de recherche serait dès lors :

*Quelles sont les diligences du commissaire dans son audit de parties liées en matière de conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur et conflits d'intérêts intragroupe ?*

J'analyserai tout d'abord la norme internationale d'audit sur les parties liées (ISA 550) étant donné qu'un conflit d'intérêts survient lors d'opérations entre parties liées. Je développerai l'objectif du législateur et le cadre légal y afférent pour ensuite insister sur le rôle donné par le législateur au commissaire. Je comparerai ce rôle aux diligences de la norme internationale d'audit (ISA 250) sur la prise en considération des textes législatifs et réglementaires dans un audit d'états financiers. Les changements par rapport à l'ancien Code des sociétés, la gouvernance d'entreprise existante et le lien avec l'abus de biens sociaux m'ont également semblés intéressants à prendre en compte dans ce contexte-ci.

J'apporterai ensuite un point de vue plus pratique en donnant des cas réels de conflits d'intérêts où le commissaire a dû intervenir puis confronterai des opérations intragroupes identifiées dans le cadre de l'audit de parties liées au champ d'application de la procédure de conflits d'intérêts. Cette confrontation pratique a été possible grâce à mon stage dans l'un des vingt plus grands cabinets de révisorat d'entreprises en Belgique où j'ai eu l'opportunité de participer à l'audit de trois groupes. Pour chaque groupe audité, je mettrai en pratique les diligences du commissaire de l'ISA 550 sur les parties liées, analyserai toutes les opérations intragroupes et expliquerai pour chacune d'elles pourquoi elle devrait ou ne devrait pas faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts.

# Analyse théorique

## 1. Mise en contexte du domaine d'audit

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit mon sujet de mémoire, il est tout d'abord important d'expliquer le domaine d'audit.

### 1.1. Trois types de missions du réviseur d'entreprises

#### 1.1.1. Contrôle légal des comptes

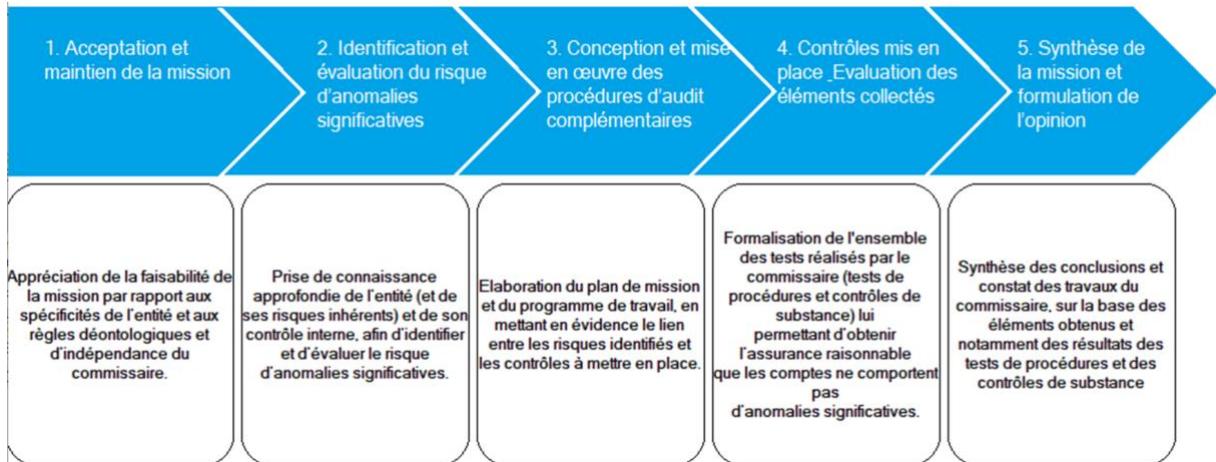
La première mission du réviseur d'entreprises qui prend la plupart de son temps est l'audit légal des comptes. Dans ce cas-ci, un réviseur d'entreprises/auditeur, qu'on appellera **commissaire**, doit être **mandaté pour une durée de trois ans** (renouvelable) par l'organe d'administration de la société. C'est lors de cette mission que le commissaire va avoir un rôle à jouer en ce qui concerne les conflits d'intérêts. Cet audit légal des comptes, porte, selon l'article 3 :73 du Code des Sociétés et des Associations (CSA), sur les comptes annuels, la situation financière et le respect du CSA en ce qui concerne les opérations dans les comptes annuels de la société.

Le commissaire va ainsi déterminer si les comptes donnent une **image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'exercice de la société** pour que les **utilisateurs des états financiers** (comme par exemple les actionnaires, les membres du personnel, les banques et les fournisseurs) puissent, sur base de l'information fournie dans ceux-ci, prendre des décisions en tout état de conscience. (IRE, 2022).

Toutefois, le commissaire ne va pas contrôler toutes les opérations de la société, ce qui serait mission impossible selon l'IRE (2022). Il va devoir « **obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs** » (IAASB, 2017, p.5). En effet, la quantité de procédures de l'auditeur va être déterminée par la formule de risque d'audit : (Risque inhérent x Risque lié au contrôle interne) x Risque de non détection. Le risque de non détection d'anomalies significatives va être élevé et la quantité de procédures d'audit plus nombreuses si le risque combiné (risque inhérent x risque lié au contrôle) est élevé. (IAASB, 2017).

Voici un schéma qui résume la démarche d'audit.

**Figure 1 : Schéma général de la démarche d'audit**



Source : cabinet de révisorat d'entreprises de moyenne taille (2022, 30 mai). *Schéma général de la démarche d'audit*.

Par ailleurs, ce ne sont pas toutes les entreprises qui doivent nommer un commissaire. Les **critères de nomination d'un commissaire** dépendent du nombre de travailleurs, du chiffre d'affaires annuel et du total du bilan d'après l'IRE (2022). La société doit dépasser au moins deux des trois critères ci-après :

- 10 travailleurs en moyenne annuelle ;
- 700.000€ de chiffre d'affaires ;
- 350.000€ de total bilantaire.

Par contre, peu importe les critères ci-avant, les **sociétés cotées et les sociétés qui publient des comptes consolidés** sont tenues de nommer un commissaire. Les entreprises dans l'obligation de publier des comptes consolidés selon la Banque Nationale de Belgique (2022) sont les groupes de taille réduite, c'est-à-dire ne dépassant pas plus d'un des critères suivants :

- 250 travailleurs en moyenne annuelle ;
- 34.000.000€ de chiffre d'affaires annuel ;
- 17.000.000€ de total bilantaire.

Pour les sociétés qui ne rentrent pas dans l'obligation de nommer un commissaire et qui, dès lors, ne doivent pas faire l'objet d'un contrôle légal des comptes peuvent toutefois, **sur base volontaire**, faire l'objet d'un **examen limité**. Le réviseur d'entreprises émettra alors une opinion négative en affirmant « n'avoir relevé aucun fait qui laisse penser que... » contrairement au contrôle légal des comptes où le réviseur d'entreprises donne une opinion sous forme positive. (IRE, 2022).

### **1.1.2. Missions légales occasionnelles**

Outre son contrôle légal des comptes annuels, le réviseur d'entreprises est chargé par le législateur d'autres missions qui sont plus occasionnelles. Il s'agit d'intervenir par exemple en cas **d'apports en nature, fusions, dissolutions, modifications de la forme juridique ou objet de la société**, etc. Le rôle d'évaluation des conséquences patrimoniales sur la société donné au commissaire pour les conflits d'intérêts intragroupes fait partie de l'une de ses missions spéciales/légales occasionnelles (cf. infra p.38). (IRE, 2022).

### **1.1.3. Missions occasionnelles**

Et enfin, le troisième type de missions du réviseur d'entreprises est les missions contractuelles qui ne sont, dès lors, **pas des missions confiées par le législateur** mais qui sont des missions purement volontaires. Il peut s'agir d'une **évaluation d'entreprise, d'un audit d'acquisition ou encore d'audit d'états financiers intermédiaires pour une demande d'emprunt à la banque**. (IRE, 2022).

## 1.2. Référentiel applicable

Dans le cadre d'un **audit légal des comptes**, les réviseurs d'entreprises doivent suivre les normes internationales d'audit, appelées **ISA pour International Standards of Auditing**, qui sont gage de qualité. Elles sont **établies par l'IAASB** (International Auditing and Assurance Standards Board) de l'IFAC (International Federation of Accountants) et traduites en français et néerlandais par l'Institut belge des Réviseurs d'Entreprises, l'IRE. Pour ce qui est de **l'examen limité**, les normes applicables sont les **ISRE 2410, International Standards on Review Engagement**. (IRE, 2022).

L'IRE, à côté d'avoir rendu applicable les normes internationales d'audit et d'examen limité ci-dessus, conseille de suivre les normes ci-après en fonction du type d'informations. Lorsqu'il s'agit d'un **audit d'informations financières mais non historiques** comme pour l'audit d'états financiers, c'est **l'ISAE**, normes internationales de missions d'assurance, que conseille l'IRE de suivre. Tandis que pour **l'audit d'informations historiques mais autre que dans le cadre d'un audit légal des comptes ou d'examen limité**, l'IRE conseille de suivre **l'ISRS**, normes internationales de services connexes. Ce sont la plupart du temps des budgets, statistiques et projections. (IRE, 2022).

Outre ces normes internationales, l'IRE publie des **notes techniques** qui offrent aux réviseurs d'entreprises un **soutien pratique** pour la bonne application du cadre légal, réglementaire et normatif. Une note technique a d'ailleurs été publiée en 2021 sur la mission du commissaire en cas de conflits d'intérêts. (IRE, 2022).

### 1.3. Déontologie

Dans l'exercice de ses missions, le réviseur d'entreprises se doit de se conformer à un **Code Éthique mis en place par l'IESBA**, International Standards Board of Accountants, afin de donner sens à la profession, créatrice de confiance. En effet, la profession repose sur un **comportement éthique composé de cinq valeurs** importantes : intégrité, objectivité, indépendance, confidentialité et expertise. (IESBA, 2021).

La première valeur est **l'intégrité** qui repose sur le fait d'être droit et honnête et de ne pas être associé à certains rapports, déclarations ou informations qui pourraient jeter du discrédit à la profession, créatrice de confiance. La deuxième valeur est **l'objectivité** qui est liée à **l'indépendance** du réviseur d'entreprises. S'il n'est pas indépendant, il ne pourra pas juger de manière objective. La quatrième valeur est le **secret professionnel** du réviseur. Il ne pourra en aucun cas divulguer, en dehors de son audit, toute information relative à l'entreprise auditee ou utiliser ces informations pour son bénéfice personnel ou professionnel. Et enfin, la dernière valeur est **son expertise**. Il est chaque année dans l'obligation de suivre un certain nombre d'heures de formation et a dû, pour obtenir le titre de réviseur d'entreprises auprès de l'IRE, réussir un bon nombre de tests d'aptitude. (IESBA, 2021).

## 2. ISA 550 sur l'audit de parties liées

Étant donné qu'un **conflit d'intérêts survient lors d'opérations entre parties liées** ou entre la société et un de ses administrateurs, qui, selon moi, peut rentrer dans la définition de partie liée, analysons l'ISA 550 qui traite des diligences de l'auditeur lors de son audit de parties liées. Par la suite (cf. infra p.53), j'aurai l'occasion de confronter ces diligences à l'audit de trois groupes.

### 2.1. Mise en contexte

Dans certains cas, selon l'IAASB (2017), des transactions faites entre parties liées présentent **plus de « risques d'anomalies significatives »** dans les comptes annuels que des transactions effectuées entre parties non liées. De plus, un **acte de fraude survient le plus souvent** dans un contexte de transactions entre parties liées. C'est pourquoi la norme ISA 550 traite de la responsabilité de l'auditeur en cas de relations et transactions entre parties liées.

Les parties liées peuvent être définies de deux manières :

- Selon le référentiel comptable applicable : **l'IAS 24** pour les sociétés cotées ;
- Selon la norme **ISA 550** si des règles minimales ou aucune règle ne sont définies dans le référentiel comptable applicable : c'est notamment le cas pour les sociétés non cotées où le CSA définit une « société liée » et « personne liée » de manière plus restreinte que la norme ISA 550.

#### 2.1.1. Définition de partie liée selon l'IAS 24

Prenons d'abord la définition de l'IAS 24 sur « l'information relative aux parties liées » que les sociétés cotées doivent suivre. Selon lasplus (2022), une **entité aussi bien qu'une personne** physique peut être considérée comme une partie liée de la société cotée.

Une **entité** sera liée à la société si :

- Elles font partie du même groupe. Cela veut dire que chaque société mère, filiale et filiale apparentée sont liées entre elles ;
- L'entité est une coentreprise ou une entreprise associée à la société ;
- Elles constituent une coentreprise à une autre même entité ;
- L'une est une coentreprise et l'autre une entreprise associée à une même entité tierce ;
- L'entité ou la société constitue un régime d'avantages postérieures à l'emploi au bénéfice du personnel de la société ou d'une entité liée ;

- L'entité ou un membre du groupe auquel elle appartient offre des services de personnes exerçant la fonction de principaux dirigeants à la société ou à sa société mère.

Une **personne** ainsi que les membres de sa famille proche (et par extension l'entité à laquelle ils appartiennent) seront également considérées comme partie liée seulement si :

- Cette personne est un des importants dirigeants de la société ou de sa société mère ;
- Cette personne détient plus de 50% des droits de vote ou participe au contrôle conjoint de la société ;
- Une influence notable est exercée par cette personne sur la société.

La notion de partie liée peut donc viser plus qu'un simple **lien de contrôle**. Cela englobe également **l'exercice d'une influence notable** (entreprise associée), **le fait de faire partie du personnel clé et les relations familiales**. Analysons ces trois concepts. (lasplus, 2022).

Il y a présomption réfragable **d'influence notable** dès la détention de 20% des droits de vote. Selon l'IAASB (2021), cela peut être défini comme le pouvoir de participation aux décisions de politique financière et opérationnelle de la société détenue sans pour autant pouvoir exercer un contrôle sur ces politiques, ce qui est le cas en cas de contrôle d'une entité.

Pour ce qui est du **personnel clé**, l'IAASB (2021) considère que cela englobe toutes les personnes qui ont l'autorité et la responsabilité directe ou indirecte de la planification, direction et contrôle des activités de l'entreprise. Les administrateurs, qu'ils soient dirigeants ou non, sont ainsi compris dans le personnel clé.

Quant aux **membres de la famille proche** d'une personne répondant aux critères de partie liée, l'IAASB (2021) considère que ce sont des membres qui ont la capacité d'influencer la personne ou qui peuvent être eux-mêmes influencés par cette personne. Cela englobe le conjoint ou concubin de cette personne ainsi que les enfants ou personnes à charge de cette personne ou du conjoint/concubin.

Afin d'encore plus clarifier la notion de partie liée, lasplus (2022) a donné **quelques contre-exemples de parties liées**.

- Le simple fait que deux entités aient un administrateur ou autre dirigeant clé en commun ou que l'un des principaux dirigeants de l'une exerce une influence notable sur l'autre ;
- Le simple fait que deux coentrepreneurs participent dans le contrôle conjoint d'une coentreprise ;

- Lorsqu'il s'agit de syndicats, bailleurs de fonds, administrations et organismes publics, entreprises de services publics et lorsque la société cotée n'est pas contrôlée ou influencée significativement par une autorité publique ;
- Lorsqu'il s'agit d'entités avec lesquelles une dépendance économique est constatée comme des clients, fournisseurs, distributeurs, franchisés ou encore un agent général.

### **2.1.2. Définition de partie liée selon l'ISA 550**

**Pour les sociétés non cotées**, l'IAS 24 n'est pas applicable. C'est donc à l'article 1:20 du CSA qu'on retrouve la définition de « société liée » et de « personne liée » qui prend uniquement en compte des liens de contrôle. La **définition dans le CSA étant restreinte**, il faut donc **reprendre la définition de la norme ISA 550**. En comparant la définition de partie liée dans la norme ISA 550 avec celle dans l'IAS 24, aucune différence n'est à constater. La notion de partie liée reprend aussi bien les liens de contrôle que l'exercice d'une influence notable (entreprise associée), le fait de faire partie du personnel clé et les relations familiales.

## 2.2. Objectifs

L'objectif du commissaire sera d'arriver à **obtenir une « connaissance suffisante »** de ces relations et opérations entre parties liées selon l'IAASB (2017). Et ce, afin de :

- Déterminer le **niveau de « risque d'anomalies significatives » provenant de fraudes** ;
- **Conclure sur la sincérité et la conformité des états financiers** sur base des « éléments probants » recueillis.

L'autre objectif du commissaire est d'application que **lorsque le référentiel comptable applicable contient des règles sur les parties liées**. Le cas échéant, il lui faudra recueillir des « **éléments probants suffisants et appropriés** » afin de :

- Vérifier l'identification et comptabilisation dans les comptes annuels des relations et opérations entre parties liées ainsi que ;
- Vérifier si une information pertinente doit être fournie et est reprise dans les comptes annuels.

Dans le référentiel comptable belge applicable aux **entreprises non cotées**, nous avons l'**arrêté royal du 29 avril 2019** qui oblige, dans les annexes des comptes annuels, une mention sur les transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché. Pour les **entreprises cotées**, l'**IAS 24** sur « l'information relative aux parties liées » est le référentiel comptable applicable. Les deux référentiels comptables applicables aux entreprises cotées ou non contiennent donc des règles sur les parties liées et l'obligation de

recueil des « éléments probants suffisants et appropriés » est, dès lors, d'application pour toutes les entreprises qu'elles soient cotées ou non.

## 2.3. Diligences

Avant de rentrer dans les quatre étapes que doit suivre le commissaire, il devra, avant toute chose, **obtenir des déclarations écrites de la direction et du gouvernement d'entreprise** (si le référentiel comptable applicable établit des règles concernant les parties liées). Ces derniers devront confirmer avoir communiqué toutes les parties liées et opérations avec ces parties liées et les avoir correctement comptabilisées et informées dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable. (IAASB, 2017).

Le commissaire devra également **informer le gouvernement d'entreprise de tous les points importants** de son audit de parties liées et ce, que le référentiel comptable applicable contient des règles concernant les parties liées ou pas. Par ailleurs, il devra également tenir une documentation reprenant l'identité des parties liées ainsi que la nature des relations entre elles. (IAASB, 2017).

Les diligences requises spécifiques aux relations et transactions avec les parties liées peuvent se présenter en **quatre étapes** :

- Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives » ;
- Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives » ;
- Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives » ;
- Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers.

### 2.3.1. Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives »

Tout d'abord, afin de comprendre les relations et opérations avec les parties liées, le commissaire devra s'entretenir avec l'équipe affectée à la mission, la direction ainsi que d'autres personnes au sein de l'entité. Des exemples d'informations pertinentes à récolter sont les **possibles conflits d'intérêts**, les **masters files pour les prix de transfert**, les **rapports d'activités** ou encore les **procès-verbaux** de l'organe d'administration.

Premièrement, il **devra informer son équipe d'audit** que les relations et opérations avec les parties liées peuvent causer la présence « d'anomalies significatives » de fraudes ou d'erreurs dans les états financiers. Il devra également la tenir informée de toutes les informations obtenues sur les parties liées. (IAASB, 2017).

Deuxièmement, la **direction devra l'informer** de toutes les parties liées à l'entité auditée existantes, des relations que l'entité auditée entretient avec ses parties liées ainsi que de toutes les opérations effectuées par l'entité auditée avec elles. (IAASB, 2017).

Troisièmement, la **direction et d'autres personnes au sein de l'entité** doivent être sollicitées dans le **but d'évaluer l'éventuel contrôle** mis en place par la direction sur :

- L'identification, la comptabilisation et la communication des relations et opérations avec les parties liées ;
- Autorisation et approbation des opérations et accords significatifs avec les parties liées ;
- Autorisation et approbation des opérations et accords significatifs qui ne rentrent pas dans le cadre normal des activités de l'entité.

Outre l'entretien avec les parties ci-dessus, le commissaire devra également **rester vigilant** pendant son audit aux accords ou autres informations qui pourraient démontrer l'existence de **relations ou opérations avec les parties que la direction n'aurait pas identifiées ou qui n'auraient pas été communiquées** au commissaire selon l'IAASB (2017). Des pistes afin d'identifier ce genre de relations ou opérations est l'inspection des documents suivants :

- Confirmations bancaires ou juridiques ;
- Procès-verbaux des assemblées générales et des réunions de l'organe d'administration (où un conflit d'intérêts peut être détecté) ;
- Tout autre document jugé nécessaire.

Lorsque des **opérations importantes qui ne rentrent pas dans le cadre normal des activités** de l'entité sont détectées par le commissaire lors des procédures ci-dessus, il devra **s'entretenir avec la direction** afin d'obtenir plus d'informations sur la nature de ces opérations ainsi que pour déterminer si une partie liée est concernée par ces opérations. (IAASB, 2017).

### **2.3.2. Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives »**

Après avoir récolté toutes les informations nécessaires, le commissaire devra identifier et apprécier les « risques d'anomalies significatives » liés à ces relations et opérations avec les parties liées. Il jugera ces **risques d'importants** s'ils portent sur des opérations importantes entre parties liées qui **ne rentrent pas dans le cadre normal des activités** de l'entité. S'il s'avère qu'un **risque de fraude** est détecté, il doit évaluer ce risque **conformément à l'ISA 240** sur les obligations de l'auditeur en matière de fraude. (IAASB, 2017).

### 2.3.3. Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives »

Une fois que les « risques d'anomalies significatives » ont été identifiés et évalués, des éléments probants suffisants et appropriés doivent être apportés aux risques identifiés. **Trois cas de figures** sont possibles selon l'IAASB (2017) :

- Une partie liée ou opération significative d'une partie liée qui n'a pas été identifiée ou communiquée au commissaire par la direction ;
- Une opération significative avec une partie liée en dehors du cadre normal des activités de l'entreprise ;
- « Assertions selon lesquelles les transactions avec les parties liées ont été conclues selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale ». (IAASB, 2017, p.11).

#### 2.3.3.1. Une partie liée ou opération significative d'une partie liée qui n'a pas été identifiée ou communiquée au commissaire par la direction

Dans ce premier cas, si le commissaire a un doute sur l'existence de la partie liée ou opération significative avec la partie liée non identifiée jusque-là, il devra **confirmer ceci avec les circonstances sous-jacentes**. (IAASB, 2017).

S'il parvient à confirmer ceci, il devra effectuer plusieurs choses :

- **Partage de ces informations à son équipe d'audit** ;
- Si des règles existent sur les parties liées dans le référentiel comptable applicable comme pour les sociétés cotées :
  - ⇒ Demander à la direction d'analyser toutes les opérations avec la partie liée ;
  - ⇒ Questionner la direction sur la non-détection ou communication de la partie liée ou opération avec la partie liée par le contrôle interne car cela pourrait remettre en cause la formule d'audit et donc le nombre de tests de substance (cf. supra p.3).
- Effectuer des **tests de substance** sur la partie liée ou opérations significatives avec la partie liée. Cela peut consister en une confirmation par la partie liée en question ou un intermédiaire comme une banque, un cabinet d'avocats, etc. ;
- Étant donné que cela remet en cause le fait que d'autres parties liées ou opérations avec des parties liées puissent ne pas avoir été identifiées ou communiquées, le commissaire doit revoir sa formule d'audit (cf. supra p.3) et **voir si d'autres procédures d'audit complémentaires sont nécessaires** pour pouvoir assurer la fidélité et conformité des états financiers.

**S'il découvre que** la partie liée ou opération avec la partie liée ne lui a pas été communiquée **de façon intentionnelle**, il devra en **évaluer les conséquences sur l'audit**. Il faut savoir que, lorsque le référentiel comptable applicable contient des règles concernant les parties liées, la direction doit normalement être informée de l'identité de toutes les parties liées grâce au système d'information. (IAASB, 2017).

#### **2.3.3.2. Une opération significative avec une partie liée en dehors du cadre normal des activités de l'entreprise**

Dans ce deuxième cas, le commissaire devra effectuer deux choses.

Premièrement, il devra **analyser les contrats et les accords sous-jacents** afin de déterminer si :

- Le but de l'opération avec la partie liée est de communiquer une information financière mensongère ou de dissimuler un acte de fraude ;
- Les explications de la direction sont en accord avec les modalités de l'opération ;
- L'opération a correctement été comptabilisée ou fournie dans les états financiers conformément au référentiel comptable applicable.

Deuxièmement, il devra **recueillir tous les éléments qui prouvent que l'opération a bien été autorisée et approuvée**, comme la séparation de fonction l'exige en audit. (IAASB, 2017).

#### **2.3.3.3. « Assertions selon lesquelles les transactions avec les parties liées ont été conclues selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale » (IRE, 2017, p.11)**

Pour ce qui est du dernier cas, si une telle assertion de la direction figure dans les états financiers, le commissaire devra **recueillir des « éléments probants suffisants et appropriés » à propos de cette assertion**. (IAASB, 2017).

### **2.3.4. Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers**

La dernière étape consiste en l'appréciation de la manière dont les parties liées et les opérations avec les parties liées ont été comptabilisées et informées dans les états financiers. Ceci constitue **la base de l'expression de son opinion sur les états financiers**. (IAASB, 2017).

Ainsi, il vérifiera que les informations fournies dans les états financiers sont **pertinentes en vertu du référentiel comptable applicable** et que ces relations et opérations avec les parties liées sont **correctement comptabilisées**. Il appréciera alors si les états financiers sont présentés de manière sincère et conforme par rapport au référentiel comptable applicable. (IAASB, 2017).

### 3. Cadre légal des conflits d'intérêts

Comme dit précédemment (cf. supra p.11), lors de son audit de parties liées, le commissaire pourrait tomber sur un cas de conflit d'intérêts. Plusieurs articles de loi réservent par rapport à cela une **mission exclusive au commissaire** qui, pour rappel, est soumis à des règles de déontologie et de principes d'indépendance. Il aura, en fonction du type de conflit d'intérêts, pour rôle de vérifier le bon respect de la loi et d'évaluer les conséquences patrimoniales de l'opération.

**L'objectif du législateur** en imposant les procédures ci-après en cas de conflit d'intérêts est de **protéger les intérêts patrimoniaux de la société et de ses actionnaires** et, dans le cas d'une société cotée, plus particulièrement les **intérêts de ses actionnaires minoritaires**. Les procédures à suivre pour les deux types de conflits d'intérêts sont ainsi deux procédures de sauvegarde de l'intérêt patrimonial de la société.

Pour chaque type de conflit d'intérêts, je développerai le champ d'application, la procédure à suivre et les sanctions qui sont résumés dans les tableaux ci-après. J'apporterai ensuite une comparaison avec l'ancien Code des sociétés.

**Tableau 1** : Comparaison du champ d'application de la procédure entre les deux types de conflits d'intérêts

Champ d'application
<p><b>Conflits d'intérêts de la part d'un administrateur</b></p> <p><b>Opération/décision soumise au conseil d'administration</b></p> <p>Exemptions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Décisions/opérations conclues entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement 95% au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par l'autre ou entre sociétés dont 95% au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par chacune d'elles sont détenus par une autre société ;</b></li> <li>▪ <b>Opérations habituelles conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché</b> pour des opérations de même nature ;</li> <li>▪ Dans le cas d'un <b>administrateur unique</b>.</li> </ul>
<p><b>Conflits d'intérêts intragroupe</b></p> <p><b>Opération/décision soumise au conseil d'administration <u>d'une société cotée qui concerne une partie liée au sens de l'ISA 550</u></b></p> <p>Exemptions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Décisions/opérations habituelles</b> pour la société cotée ou ses filiales, intervenant dans des <b>conditions et sous les garanties normales du marché</b> pour des opérations de même nature ;</li> <li>▪ Lorsque la décision/opération, sur base des comptes consolidés, représente <b>moins de 1% de l'actif net</b> de la société cotée ;</li> <li>▪ Décisions/opérations concernant la <b>rémunération des administrateurs</b>, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société, ou certains éléments de la rémunération de ceux-ci ;</li> <li>▪ <b>Opérations avec ses filiales SAUF SI</b> « la personne physique ou morale qui détient le contrôle direct ou indirect de la société cotée, détient directement ou indirectement, au travers d'autres personnes physiques ou morales que la société cotée, une participation représentant au moins 25% du capital de la filiale concernée » ;</li> <li>▪ Lorsque « l'autorité de contrôle dispense l'établissement de crédit » ;</li> <li>▪ « L'acquisition ou l'aliénation d'actions propres, à la distribution d'acomptes sur dividende et aux augmentations de capital dans le cadre du capital autorisé sans limitation ou suppression du droit de préférence des actionnaires existants ».</li> </ul>

**Tableau 2 :** Comparaison de la procédure à suivre et des sanctions entre les deux types de conflits d'intérêts

	Procédure à suivre	Sanctions
Conflits d'intérêts de la part d'un administrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obligation de <b>notification aux autres administrateurs</b> du conflit d'intérêts ;</li> <li>▪ <b>Abstention de l'administrateur concerné aux délibérations et vote</b> ;</li> <li>▪ <b>Reprise du procès-verbal</b> avec tous les éléments nécessaires <b>dans le rapport de gestion</b> ;</li> <li>▪ Obligation <b>d'information au commissaire</b> s'il y en a un.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Action en nullité ou suspension de la décision/opération</b> introduite <u>par tout intéressé</u> ;</li> <li>▪ Non-respect de la procédure : <b>responsabilité solidaire des administrateurs</b> ;</li> <li>▪ Respect de la procédure : <b>responsabilité personnelle et solidaire si</b> preuve que les administrateurs ont obtenu un avantage financier abusif au détriment de la société.</li> </ul>
Conflits d'intérêts intragroupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obligation de <b>notification aux autres administrateurs</b> du conflit d'intérêts ;</li> <li>▪ <b><u>Avis du comité d'administrateurs indépendants à rendre au conseil d'administration</u></b> ;</li> <li>▪ <b>Abstention de l'administrateur concerné aux délibérations et au vote</b> ;</li> <li>▪ <b><u>Annonce publique</u></b> (généralement site internet) avec un aperçu de cette annonce dans le rapport de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Action en nullité ou suspension de la décision/opération</b> introduite <u>uniquement par la société</u> ;</li> <li>▪ Non-respect de la procédure : <b>responsabilité solidaire des administrateurs</b> ;</li> <li>▪ Respect de la procédure : <b>responsabilité personnelle et solidaire si</b> preuve que les administrateurs ont obtenu un avantage financier abusif au détriment de la société.</li> </ul>

### 3.1. Conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur

Les règles en matière de conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur se retrouvent à différents endroits dans le CSA selon la forme juridique : SRL, SC, SA, ASBL, fondations, SE, SCE, PPEU et FPEU. Elles sont identiques mais il est clair que, selon la forme juridique, on peut parler d'organe d'administration, de conseil d'administration ou de conseil de surveillance. Pour l'interprétation de la loi, j'ai décidé de me baser sur **l'article 7 :96 du Code des Sociétés et des Associations (CSA)** dans la section des sociétés anonymes (SA) celle-ci étant la forme juridique la plus répandue auprès des grandes entreprises. La **note technique de l'IRE**, publiée le 4 juin 2021, est une aide à l'interprétation de ces articles de loi ayant pour objectif d'offrir un soutien pratique aux réviseurs d'entreprises.

#### 3.1.1. Champ d'application

Quand cet article de loi est-il applicable ? Il faut l'existence d'un conflit d'intérêts. Cela implique que l'administrateur et la société aient des **intérêts opposés lors d'une décision ou d'une opération qui est soumise au conseil d'administration**, et non pas relevant d'une décision de soumettre des propositions à l'AG (augmentation de capital dans le cadre du capital autorisé, transformation de forme sociale, approbation des comptes, etc.). Souvent, dans les petites structures, les administrateurs sont également les actionnaires, cas dans lesquels la procédure ne devrait pas s'appliquer.

L'article de loi emploie les mots suivants : « intérêt direct ou indirect de nature patrimoniale qui est opposé à l'intérêt de la société ». (CSA, 2019, art. 7 :96).

- « **Intérêt direct ou indirect** » : un exemple d'intérêt direct serait l'administrateur qui contracte lui-même avec la société en concluant un contrat d'achat, de distribution ou de location. Et un exemple d'intérêt indirect est lorsque l'autre partie au contrat conclu par la société est le conjoint de l'administrateur ou une société dont il est administrateur ou actionnaire. (IRE, 2021).
- « **De nature patrimoniale** » : par ailleurs, il faut que ce soit un intérêt financier propre à un administrateur où l'intérêt purement affectif, moral, familial ou autre n'est pas suffisant. L'intérêt patrimonial pourrait être défini comme « tout avantage mobilier ou immobilier susceptible de faire l'objet d'une estimation économique précise et objective » (Keutgen et Andre-Dumont, 1995, p.253). Selon l'IRE (2021), l'importance de l'avantage qui serait accordé à l'administrateur est également un élément à prendre en compte pour l'application de cette procédure. En effet, la doctrine a ajouté qu'il fallait que cet avantage ait pour conséquence d'influencer le vote de l'administrateur.

Dès lors, l'intérêt ne peut pas être uniquement différent, et pas non plus uniquement fonctionnel qui résulte d'une dualité de fonction.

**Trois exceptions** où ces procédures ne doivent pas être suivies sont à noter :

- Le premier cas où ces procédures ne s'appliquent pas est « lorsque les décisions ou les opérations relevant de l'organe d'administration concernent des **décisions ou des opérations conclues entre sociétés dont l'une détient directement ou indirectement 95% au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par l'autre ou entre sociétés dont 95% au moins des voix attachées à l'ensemble des titres émis par chacune d'elles sont détenus par une autre société** » (IRE, 2021, par.16). Ainsi, selon Braeckmans (2006), le législateur a voulu libérer ces sociétés non cotées d'établir un rapport sur les conséquences patrimoniales pour leurs transactions intragroupes comme doivent le faire les sociétés cotées ;
- Une deuxième exception est prévue lorsque cela a trait à des « **opérations habituelles conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature** » (IRE, 2021, par.16). L'exemption tiendrait sur le fait que ce ne sont pas ce type d'opérations qui causent un préjudice financier à la société. Selon la note technique de l'IRE (2021), le caractère habituel/usuel des opérations doit être interprété dans le sens habituel des activités de l'entreprise, et non dans le sens habituel sur le marché. Il s'agit d'une interprétation subjective qui est laissée à l'organe d'administration. Toutefois, la notion d'opérations habituelles ne peut pas être synonyme de gestion journalière qui est défini de manière plus stricte en se limitant aux décisions et opérations qui n'excèdent pas les besoins quotidiens ou qui ne requièrent pas l'intervention du conseil d'administration. Dans l'interprétation du caractère habituel de l'opération, il faudrait prendre en compte, selon Braeckmans (2006), non seulement le prix, tous les engagements pris par les parties, la durée du contrat, les intérêts et la clause d'indemnisation ;
- La troisième exemption est lorsque l'administrateur ayant le conflit d'intérêts est **l'administrateur unique dans le cas d'une SRL**. Il est alors évident qu'il pourra décider ou effectuer l'opération seul mais devra tout de même **mentionner dans son rapport spécial les contrats conclus entre lui et la société**. Et ce, même si c'est un avantage obtenu abusivement. (IRE, 2021).

Qu'en est-il si le conflit d'intérêts survient entre la clôture des comptes et l'approbation des comptes annuels lors de l'AG ? Étant donné que ce n'est pas précisé dans le CSA, on pourrait conclure que cela doit être repris dans le rapport annuel de l'année en cours et non repris dans le rapport annuel de l'année clôturée. Toutefois, si l'opération est incluse dans les événements postérieurs à la clôture conformément à la norme ISA 550 que le commissaire doit suivre, il est raisonnable que le conflit d'intérêts soit repris dans le rapport annuel de l'année clôturée. De plus, conformément à l'article 3 :6 du CSA, **les « événements**

**importants survenus après la clôture de l'exercice » doivent être repris dans le rapport de gestion** qui est soumis à l'AG. (IRE, 2021).

### **3.1.2. Procédure à suivre**

Selon l'IRE (2021), la procédure a pour objectif de limiter l'influence que pourrait avoir l'actionnaire de référence sur un membre du conseil d'administration.

De cette manière, la responsabilité de **l'administrateur** sera de notifier les autres administrateurs de son conflit d'intérêts et de **ne pas participer aux délibérations, ni de voter**.

Dans le **procès-verbal** de la réunion des autres administrateurs devra figurer la **nature de la décision/opération**, les **conséquences patrimoniales** pour la société ainsi que la **justification de cette décision**. Toute cette partie du procès-verbal devra être **reprise dans le rapport de gestion** ou, pour les sociétés dispensées de remplir un rapport de gestion, dans une pièce qui est déposée en même temps que les comptes annuels. Tous les actionnaires seront ainsi avertis de l'existence du conflit d'intérêts. Toutefois, ce paragraphe n'est pas applicable aux associations qui ne dépassent pas plus d'un des critères suivants : un nombre moyen annuel de travailleurs de 5, des recettes récurrentes de 334.500€, de total des avoirs de 1.337.000€ et le même montant pour le total des dettes. (IRE, 2021).

Pour les sociétés commerciales, la décision ou opération sera **soumise à l'AG si tous les administrateurs ont un conflit d'intérêts**. Selon Tetralaw (2020), s'il n'y a que deux administrateurs sur cinq sans conflit d'intérêts, le quorum ne sera jamais atteint et l'organe d'administration collégial ne pourra, dès lors, pas statuer valablement. La recommandation est de prévoir la décision par l'AG par une clause statutaire. Par contre, pour les associations et fondations, il est bien prévu que la décision ou opération est soumise à l'AG **si la majorité des administrateurs a un conflit d'intérêts**. Dans de tels cas, le commissaire ne devrait pas s'exprimer sur le conflit d'intérêts selon l'IRE (2021).

**Si un commissaire a été nommé**, l'administrateur ayant un intérêt opposé aura également l'obligation de l'en **informer**. Cela peut se faire par simple envoi d'une copie du procès-verbal. (IRE, 2021).

### **3.1.3. Sanctions**

Si ces règles en matière de conflits d'intérêts n'ont pas été suivies, une **action en nullité ou suspension** de la décision ou opération peut être introduite **par tout intéressé dans les six mois** après que l'opération soit opposable selon Matheï (2020), avocat et membre de la

Chambre des représentants de Belgique. Cela veut dire que l'organe d'administration aussi bien que les actionnaires et la société elle-même peuvent l'introduire. La responsabilité des administrateurs est solidaire sauf pour les administrateurs qui :

- Ont dénoncé cette violation aux autres administrateurs ;
- N'ont pas participé à la violation de la procédure.

De plus, bien que ces règles en matière de conflits d'intérêts aient été respectées, dans le cas d'une SA, SRL et SC, **la société ou des tiers peuvent tenir les administrateurs personnellement et solidairement responsables** des dommages qu'ils ont subis **dans les cinq ans** après l'opération ou après la découverte de l'opération s'ils peuvent prouver que les administrateurs ont obtenu un avantage financier abusif au détriment de la société. (SCA, 2020).

### 3.2. Conflits d'intérêts au sein d'un groupe dans lequel une société est cotée

Prenons maintenant **l'article 7 :97 du CSA** qui traite des conflits d'intérêts au sein d'un groupe dans lequel une société du groupe est une société cotée. Ici, les articles de loi les concernant se retrouvent uniquement dans l'administration moniste et duale d'une SA. Cet article de loi a été modifié en transposant la **directive européenne 2017/828** qui remplace la directive 2007/36/CE. La **note technique de l'IRE**, publiée le 4 juin 2021, est une aide à l'interprétation de ces articles de loi ayant pour objectif d'offrir un soutien pratique aux réviseurs d'entreprises.

#### 3.2.1. Champ d'application

Tout d'abord, les deux conditions principales à l'application de cette règle sont :

- Une **décision ou opération en exécution d'une décision venant de l'organe d'administration d'une société cotée** ;
- Qui **concerne une partie liée** au sens de la norme ISA 550 (cf. supra p.7).

D'après la note technique de l'IRE (2021), il faudrait entendre par la **notion de décision**, du fait de la loi du 18 juillet 1991, la **prise d'une décision définitive au sens habituel d'un acte**. Quant à la **notion d'opérations**, étant donné les travaux parlementaires de la loi du 2 août 2002, il faudrait les envisager dans le sens où « **toutes les opérations ne font pas l'objet d'une décision formelle du conseil d'administration ou ne sont pas couvertes par une décision préalable ou générale** ». (IRE, 2021, p.9).

Ne seront pas dans le champ d'application **les opérations de la société cotée qui sont liées à une filiale**, entité détenue à plus de 50% par la société mère, dans le but que la société mère conserve une maîtrise des opérations qui sont envisagées. En effet, la raison pour laquelle une société mère détient suffisamment de droits de vote à l'AG dans ses filiales est de pouvoir orienter les décisions prises selon Bertrand Thomas (2017).

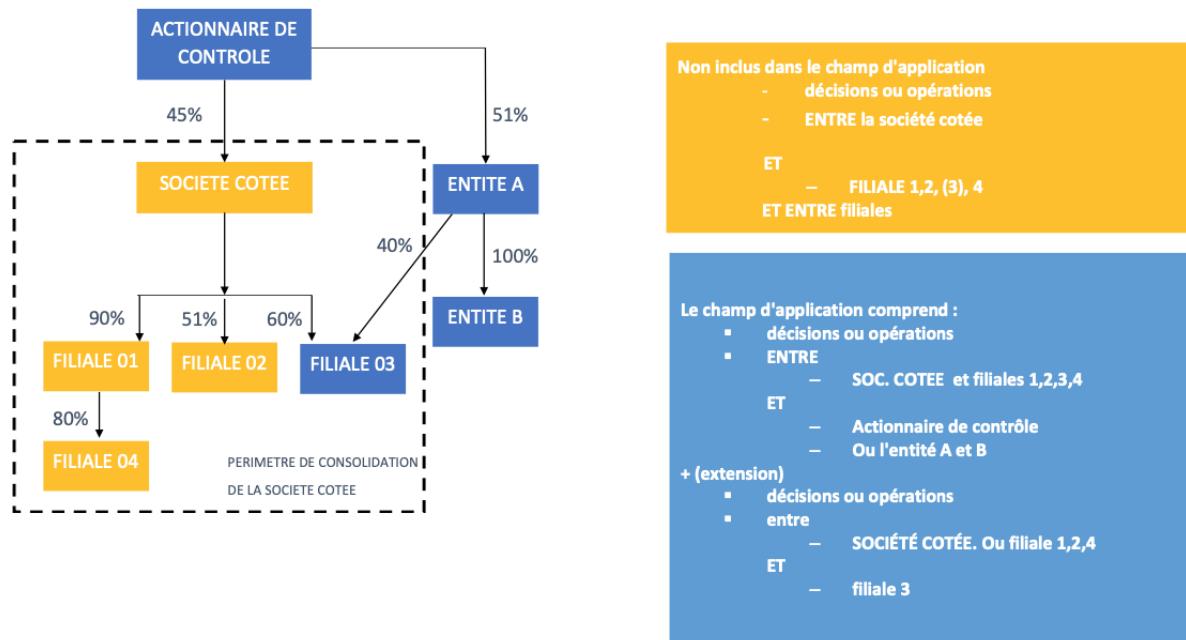
Toutefois, elle peut être applicable si « **la personne physique ou morale** qui détient le contrôle direct ou indirect de la société cotée, **détient directement ou indirectement**, au travers d'autres personnes physiques ou morales que la société cotée, une participation représentant au moins **25% du capital de la filiale** concernée ou lui donnant droit, en cas de distribution de bénéfices par cette filiale, à au moins 25% de ces bénéfices ». (IRE, 2021, p.6).

Par ailleurs, dans le but d'éviter que l'actionnaire de contrôle fasse l'impasse de la procédure de conflit d'intérêts en effectuant l'opération, non pas avec la société mère, mais avec sa filiale non cotée, **le législateur a également visé les transactions des filiales non**

**cotées.** Ainsi, les filiales non cotées ne peuvent « prendre de décisions ou réaliser des opérations qui concernent leurs relations avec une partie liée ». (IRE, 2021, p.7).

Pour illustrer les deux paragraphes précédents, l'IRE a créé un organigramme repris ci-après en montrant le champ d'application de la procédure de conflits d'intérêts.

**Figure 2 :** Portée des relations au sein d'un groupe dans lequel une société est cotée



Source : IRE.(2021, 28 mai). *Portée des relations au sein d'un groupe dans lequel une société est cotée (art. 7:97 CSA)*. Récupéré de <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/note-technique-conflits-d-interets>

Quatre filiales sont représentées sur ce schéma qui sont par définition détenues à plus de 50%. La filiale 4 est détenue indirectement par la société cotée. Ces quatre filiales ainsi que la société mère sont de **couleur jaune** afin de démontrer que les **opérations de la société cotée qui sont liées à l'une de ses quatre filiales ne rentrent pas dans le champ d'application** de la procédure. Les opérations de la filiale 1 qui sont liées à la filiale 4 sont également exemptées. Toutefois, la filiale 3 est de **couleur bleue** car **l'actionnaire de contrôle détient indirectement via l'entité A une participation à plus de 25%**.

Les opérations qui doivent donc faire l'objet de la procédure de conflit d'intérêts afin que l'actionnaire de contrôle n'abuse pas de sa position au détriment des autres actionnaires sont entre les entités suivantes :

- Société cotée (ou filiales) et la filiale 3 ;
- Société cotée (ou filiales) et l'actionnaire de contrôle (ou entité A ou B) ;
- Entre filiales du même niveau.

Pour résumer le schéma, la procédure concerne les relations d'une société avec une société liée à celle-ci à l'exception de ses filiales ainsi que les relations entre une filiale de la société et une société liée à celle-ci autre qu'une filiale de la filiale concernée.

Le législateur a ajouté que, contrairement au conflit d'intérêt personnel dans le chef d'un administrateur, **sont dans le champ d'application** également « la décision du conseil d'administration d'une société cotée de soumettre à l'assemblée générale pour approbation :

- **Une proposition d'apport en nature**, y compris un apport d'universalité ou de branche d'activité, par une partie liée à cette société cotée ;
- **Un projet de fusion, de scission**, d'opération assimilée au sens de l'article 12 :7 avec, ou l'apport d'une universalité à, une partie liée à cette société cotée ». (IRE, 2021, p.8).

Tout ceci, comme dit précédemment, n'est **pas applicable si la partie liée est la filiale de cette société cotée** sauf si « la personne physique ou morale qui détient le contrôle direct ou indirect de la société cotée, détient directement ou indirectement, au travers d'autres personnes physiques ou morales que la société cotée, une participation représentant au moins 25% du capital de la filiale concernée ou lui donnant droit, en cas de distribution de bénéfices par cette filiale, à au moins 25% de ces bénéfices ». (IRE, 2021, p.6).

**Deux exemptions** existent pour ce type de conflits d'intérêts qui ne changent pas par rapport à l'ancien Code des sociétés :

- La première est identique à une des deux exceptions des conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur (cf. supra p.19). Ce sont les « **décisions et opérations habituelles pour la société cotée ou ses filiales, intervenant dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature** » (IRE, 2021, p.10). C'est la responsabilité du conseil d'administration de justifier de manière régulière le caractère usuel au regard des activités de la société cotée ou ses filiales et également de justifier qu'elles interviennent dans des « conditions et sous les garanties normales du marché ». Dans ce but-ci, et ce qui est nouveau par rapport à l'ancien Code des sociétés, ce même **conseil d'administration doit établir une procédure interne** où les parties liées ne peuvent évidemment participer. (IRE, 2021) ;
- La deuxième exemption est lorsque la **décision ou opération, sur base des comptes consolidés, représente moins de 1% de l'actif net de la société cotée**. C'est bien le conseil d'administration qui est responsable de ce calcul où l'actif net, selon l'article 429 paragraphe 1<sup>er</sup> du CSA, est calculé en déduisant du total de l'actif les provisions et dettes. Ce qui est nouveau selon l'IRE (2021) c'est qu'à la valeur de cette décision ou opération, qui doit être inférieure à 1% de l'actif net, **sont additionnées les autres décisions ou opérations**
  - **qui chacune séparément représentent moins de 1% de l'actif net** ;
  - **qui impliquent la même partie liée et** ;

- qui sont intervenues dans les douze mois.

Trois autres exemptions ont été rajoutées par le nouveau CSA :

- La première ce sont les « **décisions et opérations concernant la rémunération des administrateurs, des autres dirigeants et des délégués à la gestion journalière de la société, ou certains éléments de la rémunération de ceux-ci** ». (IRE, 2021, p.10) ;
- La deuxième exemption est lorsque « **l'autorité de contrôle dispense l'établissement de crédit** de l'application du paragraphe 1<sup>er</sup>, aux décisions et aux opérations d'un établissement de crédit, exécutées en application de mesures adoptées par l'autorité de contrôle visée à l'article 134 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit et des sociétés de bourse, en vue de préserver sa stabilité ». (IRE, 2021, p.10) ;
- La dernière exemption est « **l'acquisition ou l'aliénation d'actions propres, à la distribution d'acomptes sur dividende et aux augmentations de capital dans le cadre du capital autorisé sans limitation ou suppression du droit de préférence des actionnaires existants** ». (IRE, 2021, p.10).

### 3.2.2. Procédure à suivre

La démarche à suivre selon la note technique de l'IRE (2021) est la suivante :

#### 1. L'avis du comité d'administrateurs indépendants :

Le comité est composé de trois administrateurs indépendants qui doivent **rendre au conseil d'administration un « avis écrit circonstancié et motivé sur la décision ou opération envisagée »**. Si nécessaire, le comité peut se faire aider par un ou plusieurs experts indépendants qui sont, bien évidemment, rémunérés par la société. Dans cet avis écrit doivent figurer plusieurs choses :

- Nature de la décision ou opération ;
- Description et estimation des conséquences patrimoniales ;
- Description des éventuelles autres conséquences ;
- Avantages et inconvénients pour la société ;
- Description de la décision ou opération au regard de la stratégie de la société et indication si elle :
  - Porte préjudice à la société ;
  - Est compensée par d'autres éléments de cette stratégie ;
  - Est manifestement abusive.
- Remarques du/des expert(s) indépendant(s).

## **2. Délibération et vote du conseil d'administration**

La délibération se fait en prenant connaissance de l'avis du comité et, tout comme l'article 7 :96 du CSA, **sans l'administrateur étant impliqué dans la décision ou opération**. L'IRE (2021) précise qu'un administrateur peut être **impliqué lui-même directement** dans la décision ou l'opération mais aussi, **au regard de l'ISA 550**, s'il joue un rôle en quelque qualité que ce soit auprès de la partie liée qui est concernée par la décision ou opération.

Si tous les administrateurs y sont impliqués, la décision ou opération sera alors soumise à l'AG puis exécutée par le conseil d'administration. Par ailleurs, dans le cas où il reste un administrateur sans conflit d'intérêts, BDO (2017) suggère de désigner au moins deux autres administrateurs indépendants, si les statuts le permettent. Si ce n'était pas le cas, ce serait à l'AG d'intervenir.

Dans le **procès-verbal** de la réunion, le conseil d'administration devra **confirmer que la procédure a bien été respectée et, s'ils n'ont pas suivi l'avis du comité, expliquer pourquoi**.

## **3. Annonce publique**

**Dès que la décision a été prise ou l'opération conclue**, celle-ci doit être directement annoncée publiquement. Dans cette annonce devra figurer :

- Les informations sur la nature de la relation avec la partie liée ;
- Nom de la partie liée ;
- Date et valeur de l'opération ;
- Toute autre information nécessaire pour évaluer si la transaction est juste et raisonnable du point de vue de la société et de ses actionnaires qui ne sont pas des parties liées, y compris les actionnaires minoritaires ;
- Décision du comité ou raison pour laquelle le conseil d'administration n'a pas suivi le comité ;
- Appréciation du commissaire.

**Un aperçu** de toutes ces annonces devra se retrouver **dans le rapport de gestion** en précisant où elles peuvent être obtenues de manière détaillée.

### **3.2.3. Sanctions**

Comparé au conflit d'intérêts personnel dans le chef d'un administrateur, ce n'est pas tout intéressé qui peut introduire une **action en nullité ou suspension de la décision prise ou**

**opération accomplie** si les règles en matière de conflit d'intérêts n'ont pas été suivies. C'est uniquement **la société** (=tout administrateur) qui peut la demander **dans les six mois** après que l'opération soit opposable selon Matheï (2020), avocat et membre de la Chambre des représentants de Belgique. La responsabilité des administrateurs est solidaire sauf pour les administrateurs qui :

- Ont dénoncé cette violation aux autres administrateurs ;
- N'ont pas participé à la violation de la procédure.

De plus, bien que ces règles en matière de conflits d'intérêts aient été respectées, dans le cas d'une SA, SRL et SC, **la société ou des tiers peuvent tenir les administrateurs personnellement et solidairement responsables** des dommages qu'ils ont subis **dans les cinq ans** après l'opération ou après la découverte de l'opération s'ils peuvent prouver que les administrateurs ont obtenu un avantage financier abusif au détriment de la société. (SCA, 2020).

### 3.3. Changements par rapport à l'ancien Code des sociétés

Par rapport à l'ancien Code des sociétés, quelques modifications sont à constater dans le CSA, celui-ci ayant été applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La première est que le CSA vise aussi bien les sociétés commerciales que les associations et fondations. Cela veut dire que la procédure est maintenant **applicable également aux associations et fondations**, sauf pour les associations internationales sans but lucratif (AISBL) pour lesquelles aucune disposition n'a été prévue. Il faut tout de même noter que l'obligation d'information dans le procès-verbal et de publication est exemptée pour celles qui ne dépassent pas plus d'un des critères cités auparavant (cf. supra p.20). Par ailleurs, il suffit d'une majorité d'administrateurs non conflictés, et non la totalité des administrateurs comme dans les sociétés commerciales, pour que la décision ou opération soit soumise à l'AG.

Une autre modification est que le **devoir d'abstention de l'administrateur en question aux délibérations et au vote est généralisé**. Ceci dans le but que l'administrateur n'ait aucun pouvoir d'influence sur ceux-ci. Auparavant, cette obligation était uniquement prévue pour les sociétés ayant fait ou faisant publiquement appel à l'épargne.

Uniquement pour les **conflits d'intérêts de la part d'un administrateur**, c'est maintenant **toute partie prenante qui peut invoquer la nullité ou suspension de la décision**. Auparavant, seule la société pouvait l'invoquer. Une autre modification, uniquement par rapport aux conflits d'intérêts dans le chef d'un administrateur, est que le commissaire ne pourra se contenter de **décrire les conséquences patrimoniales** de manière séparée dans son rapport. Il devra maintenant obligatoirement **aussi évaluer** celles-ci **en déterminant la présence d'incohérences significatives** ou non (cf. infra p.38).

Pour ce qui est des **conflits d'intérêts au sein d'un groupe dans lequel une société est cotée**, quatre nouveautés sont à constater.

La première est que **trois exemptions ont été ajoutées** qui sont reprises plus haut dans le champ d'application de ce type de conflit d'intérêts (cf. supra p.25).

La deuxième est que, dans le **calcul des 1% de l'actif net de la société**, afin de voir si l'opération ou décision rentre dans le champ d'application, on additionne celles :

- qui chacune séparément représentent moins de 1% de l'actif net ;
- qui impliquent la même partie liée et ;
- qui sont intervenues dans les douze mois.

Ensuite, la troisième est qu'une **exception a été apportée à la non-applicabilité pour les opérations de la société cotée qui sont liées à une filiale**. En effet, la procédure sera

d'application si « la personne physique ou morale qui détient le contrôle direct ou indirect de la société cotée, détient directement ou indirectement, au travers d'autres personnes physiques ou morales que la société cotée, une participation représentant au moins 25% du capital de la filiale concernée ou lui donnant droit, en cas de distribution de bénéfices par cette filiale, à au moins 25% de ces bénéfices ». (IRE, 2021, p.6).

Puis, la dernière nouveauté dans le cadre des conflits d'intérêts intragroupes est en rapport avec l'exemption des **opérations aux conditions normales de marché**. « L'organe de gestion établit une **procédure interne** pour évaluer périodiquement si les conditions sont remplies et que les parties liées ne participent pas à cette évaluation ». (IRE, 2021, p.10).

Enfin, une **personne physique ne peut plus être à la fois administrateur et représentant permanent** au sein d'un même organe d'administration dans une SRL. Auparavant, ce représentant permanent était parfois aussi administrateur au sein de ce même organe d'administration et avait de ce fait proportionnellement plus de pouvoir que les autres administrateurs lors des votes. Ce n'est donc plus possible. (SCA, 2020).

## 4. Bonne gouvernance

### 4.1. Code belge de gouvernance d'entreprise datant de 2009

A côté du cadre légal, le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009 a émis **deux recommandations** en rapport avec les conflits d'intérêts dans le but de pouvoir atteindre l'intérêt de la société, de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes. Ce Code de gouvernance est destiné aux sociétés cotées qui doivent suivre les recommandations de ce Code ou expliquer pourquoi elles y dérogent. Toutefois, il peut également servir de référence pour toutes les autres sociétés.

La première recommandation est à retrouver dans le principe 3 relatif « à l'intégrité et à l'engagement dont les administrateurs doivent faire preuve ». Voici ce qui est recommandé : « **Chaque administrateur organise ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société**. Les transactions entre la société et ses administrateurs sont conclues aux conditions normales de marché » (Corporate Governance Committee, 2009, p.15). On peut constater que **le conflit d'intérêts ne se limite pas à celui de nature patrimoniale**, ce qui encourage les entités à adopter des politiques plus larges.

En effet, l'entité peut également **prévoir des exigences plus strictes que celles du CSA** (sans être contraires aux dispositions du CSA) dans ses statuts sous la forme d'une **politique de conflit d'intérêts**. En effet, selon le Code 2009, une politique peut être élaborée par le conseil d'administration pour les administrateurs ainsi que le management exécutif. Pour les sociétés cotées, elle doit être publiée dans la Charte de gouvernance.

Deux exemples de situations donnés par l'IRE (2021) qui pourraient, selon moi, être règlementées sont les suivantes :

- L'approbation par l'entité elle-même lorsqu'un administrateur voudrait accepter un mandat d'administrateur dans une autre entité active dans le même secteur étant donné l'impact éventuel sur l'emploi du temps de l'administrateur ;
- Prendre en compte les conflits d'intérêts simplement fonctionnels sans caractère patrimonial qui ne sont pas visés dans le CSA comme par exemple un administrateur qui occupe cette fonction dans plusieurs entités qui souhaiteraient conclure un contrat entre elles.

Certaines entités iraient même plus loin que les conflits d'intérêts de nature patrimoniale et établiraient une politique pour les **conflits d'intérêts de nature éthique**.

La deuxième recommandation qui, sans doute, découragerait ceux qui profiteraient des possibles failles du champ d'application de la procédure de conflit d'intérêts est la suivante : « **Le conseil d'administration établit une politique relative aux transactions ou autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs lorsque ces transactions ou les autres relations contractuelles ne sont pas couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêts** ». (Corporate Governance Committee, 2009, p.15).

#### 4.2. Code Buysse II

Contrairement au Code 2009, le Code Buysse II, lui, est destiné à **toutes les sociétés qui ne sont pas cotées**. On peut y retrouver les extraits suivants qui insistent sur la sauvegarde de l'intérêt de la société :

« **La mission du conseil d'administration** consiste à **sauvegarder les intérêts de la société** en cas de crise et de conflit ». (Commission de corporate governance de sociétés non cotées, 2009, p.19).

« On attend d'un administrateur à tout moment qu'il présente une attitude éthique. Dans ses actions, il doit à **tout moment privilégier l'intérêt de la société** ». (Commission de corporate governance de sociétés non cotées, 2009, p.23).

Ensuite, un autre paragraphe parle du respect de la procédure prévue par le CSA :

« Si un administrateur se trouve dans une situation de conflit d'intérêts avec la société, la législation applicable doit être respectée. Dans tous les cas, l'administrateur doit faire preuve vis-à-vis du conseil d'administration d'une **transparence totale en ce qui concerne les opérations pour lesquelles un intérêt divergent existe entre lui et la société** ». (Commission de corporate governance de sociétés non cotées, 2009, p.23).

Outre les règles du CSA à respecter, le Code recommande également l'élaboration d'une **charte familiale** où sont, parmi d'autres points, fixées des règles en matière de conflits d'intérêts.

## 5. Abus de biens sociaux

### 5.1. Cadre légal

Il m'a également semblé intéressant d'analyser **le lien** qui existe **entre l'abus de biens sociaux**, régi par le Code pénal, **et les conflits d'intérêts dans le chef d'un administrateur**, régis par le CSA.

Reprendons tout d'abord l'extrait du **Code pénal à l'article 492bis** qui traite de l'abus de biens sociaux : « les dirigeants de droit ou de fait des sociétés commerciales et civiles ainsi que des associations sans but lucratif qui, avec une intention frauduleuse et à des fins personnelles, directement ou indirectement, ont fait des biens ou du crédit de la personne morale un usage qu'ils savaient significativement préjudiciable aux intérêts patrimoniaux de celle-ci et à ceux de ses créanciers ou associés ». (Code pénal, 1997, article 492bis).

Analysons les éléments de cet extrait qui constituent un abus de bien social.

Le premier élément est qu'il faut que ce soit un **dirigeant de droit ou de fait** qui abuse du bien social. D'après Securex (2022), un dirigeant d'entreprise est une personne physique qui exerce soit la fonction d'administrateur, de gérant ou de liquidateur, soit exerce une fonction dirigeante ou activité assimilée.

La deuxième condition est que l'abus de bien social concerne un **usage d'un bien ou du crédit de la société**. D'après Goffin (2012), par les « biens sociaux » il faudrait entendre des biens mobiliers ou immobiliers mais également le marché, les données informatiques, la clientèle, le nom, la marque et le savoir-faire. Et par « crédit », il faudrait entendre « la réputation de la société en raison de son capital, de la nature de ses affaires et de la bonne marche de l'entreprise ». (Goffin, 2012, p.421).

Le troisième élément constitutif de l'abus de biens sociaux est que le dirigeant doit avoir **été conscient que l'usage ait été « significativement préjudiciable aux intérêts patrimoniaux » de la société et de ses créanciers ou associés**. Le simple fait qu'un usage soit significativement préjudiciable aux intérêts patrimoniaux de la société ne suffit donc pas. Il faut un cumul d'intérêts patrimoniaux lésés (Goffin, 2012) :

- Soit ceux de la société et de ses créanciers ;
- Soit ceux de la société et de ses associés.

Et enfin, le dernier élément important est qu'il y ait une « **intention frauduleuse** » et « **à des fins personnelles** » de la part du dirigeant. L'intention frauduleuse peut être définie comme « l'intention de se procurer à soi-même ou à autrui un avantage illicite, cet avantage pouvant être d'ordre patrimonial ou extrapatrimonial » (Goffin, 2012, p.423). L'usage effectué

« à des fin personnelles », « directement ou indirectement », quant à lui, doit être interprété comme « un comportement abusif d'un administrateur agissant dans un but péculiaire ou matériel, professionnel ou moral, au service d'une réputation personnelle ou familiale, soit pour lui-même, soit par personne interposée ». (Goffin, 2012, p.424).

## 5.2. Exemples

Voici des **exemples d'abus de biens sociaux** donnés par Goffin (2012) et le journal Soirmag (2018) :

- Le cautionnement par la société d'une dette personnelle du dirigeant ou d'un proche du dirigeant ;
- La souscription par la société d'ouvertures de crédit exorbitantes afin d'assurer des avantages en nature significatifs au dirigeant ;
- Utilisation systémique par le dirigeant de la carte de crédit de la société afin de payer des factures d'hôtels et de restaurants de vacances en famille ;
- Création de fausses asbl afin de profiter du statut fiscal avantageux de ce genre de sociétés ;
- Le paiement des amendes ou frais personnels d'avocat du dirigeant par la société ;
- La perception pour le dirigeant d'une rémunération sans n'avoir exercé aucune activité.

Par contre, voici des **exemples qui ne sont pas constitutifs d'abus de biens sociaux** (Goffin, 2012) :

- Deux appels téléphoniques du dirigeant à son épouse aux frais de la société ;
- Faire appel à un membre du personnel de la société afin de faire son jardin ;
- L'impression du travail de fin d'études du fils du dirigeant via l'imprimante de la société ;
- Versement de pots-de-vin en utilisant l'argent de la société (pas d'intention frauduleuse, ni contraire à l'intérêt de la société).

## 5.3. Comparaison avec les conflits d'intérêts

Comparons maintenant l'abus de biens sociaux avec les conflits d'intérêts dans le chef d'un administrateur.

Le premier lien qui peut être fait est que la **personne en cause** dans l'abus de biens sociaux est le dirigeant d'entreprise, entre autres un **administrateur**, comme dans les conflits d'intérêts. Une autre similarité est la **finalité personnelle** des deux concepts. Dans un conflit

d'intérêts, il y a un risque que l'administrateur privilégie son intérêt personnel au détriment de l'intérêt patrimonial de la société dans la décision à prendre si la procédure de conflits d'intérêts n'est pas suivie. Dans l'abus de biens sociaux, l'usage des biens ou crédit de la société par l'administrateur en question doit avoir été utilisé à des fins personnelles.

Par contre, un premier point de divergence porte sur la **cause de l'impact négatif sur le patrimoine sociétal**. Dans un abus de bien social, il s'agit de l'usage d'un bien ou crédit de la société alors que, dans un conflit d'intérêts, le possible impact négatif sur le patrimoine de la société provient d'une décision ou opération lors d'une réunion du conseil d'administration.

Une deuxième différence est à constater sur **l'impact sur le patrimoine sociétal**. Si la procédure de conflits d'intérêts n'est pas suivie, il n'y a pas forcément de conséquence négative sur le patrimoine de la société. La procédure de conflits d'intérêts est de nature préventive afin de protéger le patrimoine sociétal alors que pour l'abus de biens sociaux, l'impact négatif sur le patrimoine sociétal est une condition indispensable. En effet, il est nécessaire que l'usage soit « significativement préjudiciable à l'intérêt patrimonial » de la société. De plus, l'impact négatif sur l'intérêt des créanciers ou associés est également nécessaire.

Enfin, un dernier point de divergence est le **caractère frauduleux de l'abus de bien social** qui n'est pas présent lors d'un conflit d'intérêts. La base d'un conflit d'intérêts est le fait de cumuler un intérêt personnel et patrimonial dans la décision discutée et, dès lors, a pour risque que l'administrateur privilégie son intérêt personnel. Ce n'est pas parce qu'il y a un conflit d'intérêts dans la décision à prendre, que l'administrateur concerné a d'office « l'intention de se procurer à soi-même ou à autrui un avantage illicite, cet avantage pouvant être d'ordre patrimonial ou extrapatrimonial ». (Goffin, 2012, p.423).

En résumé, même si au niveau de la personne mise en cause (administrateur) et de la finalité (personnelle), les **deux concepts** sont similaires, ils sont de par plusieurs points **divergents**.

## 6. Rôle du commissaire

Après avoir analysé le cadre légal des conflits d'intérêts, le lien avec l'abus de biens sociaux et la bonne gouvernance, il est temps de se focaliser sur le rôle donné au commissaire par le législateur. Voici un tableau récapitulatif afin de pouvoir distinguer le rôle plus spécifique du commissaire entre les deux types de conflits d'intérêts.

**Tableau 3 :** Comparaison du rôle du commissaire entre les deux types de conflits d'intérêts

Conflits d'intérêts de la part d'un administrateur	Conflits d'intérêts intragroupe
<p><b>Mission légale permanente : Respect du CSA de la procédure (1) + Évaluation des conséquences patrimoniales comme décrites dans le procès-verbal (2)</b></p> <p><i>Comment ?</i></p> <p>(1) Voir ISA 250 (cf. infra p.44)</p> <p>(2) Identification si pas <u>d'incohérences significatives</u> avec ce dont il a connaissance depuis le début de son mandat.</p> <p><i>Où ?</i></p> <p>Sous la section « Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires » de son <u>rapport d'audit</u></p> <p>⇒ Exception au secret professionnel du réviseur</p> <p>Si éléments manquants ou insuffisants → mention dans la section « Autres mentions » de son rapport sans nécessairement spécifier ce qu'il manque ou ce qui est insuffisant</p> <p>Si connaissance d'une décision/opération qui aurait dû faire l'objet de la procédure et qui ne l'a pas été → information au conseil d'administration</p> <p>⇒ Sous risque d'une sanction</p>	<p><b>Mission légale permanente : Respect du CSA de la procédure (1)</b></p> <p><b>Mission spéciale : Évaluation des données financières et comptables dans le procès-verbal et avis du comité (2)</b></p> <p><i>Comment ?</i></p> <p>(1) Voir ISA 250 (cf. infra p.44)</p> <p>(2) Identification si pas <u>d'incohérences significatives</u> avec ce dont il a connaissance depuis le début de son mandat</p> <p><i>Où ?</i></p> <p>Émission d'un <u>rapport spécial</u> qui devra se retrouver en annexe du procès-verbal</p> <p>⇒ Exception au secret professionnel du réviseur</p> <p>Si éléments manquants ou insuffisants → mention dans la section « Autres mentions » de son rapport sans nécessairement spécifier ce qu'il manque ou ce qui est insuffisant <u>+ dans son rapport spécial</u></p> <p>Si connaissance d'une décision/opération qui aurait dû faire l'objet de la procédure et qui ne l'a pas été → information au conseil d'administration</p> <p>⇒ Sous risque d'une sanction</p>

## 6.1. Mission en cas de conflit d'intérêts personnel dans le chef d'un administrateur

### 6.1.1. Mission en application de l'article 3 :73 et 3 :75 du CSA

Il est tout d'abord important de rappeler la mission du commissaire reprise à l'article 3 :73 du CSA qui est de contrôler les comptes annuels, la situation financière et le respect du CSA en ce qui concerne les opérations dans les comptes annuels de la société.

**Sur base de ce que doit contenir le rapport du commissaire** à l'article 3 :75 §1er du CSA, l'ICCI (2021) a décliné la mission du commissaire en ce qui concerne les conflits d'intérêts de la manière suivante :

- **art. 3:75, § 1er, 3° CSA** : vérification de la **comptabilisation** de l'opération qui fait l'objet du conflit d'intérêts **conformément au droit comptable belge** ;
- **art. 3:75, § 1er, 6° CSA** : vérification de **l'exhaustivité** des éléments qui doivent figurer dans le procès-verbal (cf. supra p.20) et qui doivent être repris **dans le rapport de gestion** (ou dans la pièce qui est déposée en même temps que les comptes annuels). « Il fait partie des activités normales du commissaire de lire les procès-verbaux de l'organe d'administration et de vérifier que le rapport de gestion ou, à défaut, la pièce qui doit être déposée en même temps que les comptes annuels, mentionne le conflit d'intérêts ». (IRE, 2021, p.15) ;
- **art. 3:75, § 1er, 9° CSA** : **évaluation des conséquences patrimoniales** telles que décrites dans le rapport de gestion. Le commissaire est garant du fait que l'information donnée à l'ensemble des actionnaires reflète tous les impacts de l'opération qui est proposée et que cela permette aux actionnaires de prendre des décisions éclairées ;
- **art. 3:75, § 1er, 9° CSA** : vérification du **respect du Code des Sociétés et Associations**. Il vérifie ainsi également si les exemptions auxquelles la société a recours sont en conformité avec le CSA. Si les procès-verbaux ne sont pas remis, cela fait partie du non-respect de la procédure.

**Si des éléments manquent ou sont insuffisants**, le commissaire doit en faire mention dans la section « **Autres mentions** » de son **rapport** sans nécessairement spécifier ce qu'il manque ou ce qui est insuffisant. L'AG en sera ainsi informée. Lorsque les informations reprises dans le procès-verbal sont jugées par le commissaire comme non suffisamment explicites ou claires, il est tout de même recommandé d'en informer le conseil d'administration par écrit. (IRE, 2021).

Lorsque le commissaire a **connaissance d'une décision ou d'une opération qui aurait dû faire l'objet d'une procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'a pas été**, il doit en **informer le conseil d'administration**. Mais il faut toutefois souligner qu'il n'a **pas une obligation d'enquête active**. S'il a un doute sur l'application de la procédure de conflit d'intérêts pour

une certaine décision ou opération reprise dans un procès-verbal, il peut solliciter du président du conseil d'administration une **confirmation du respect du CSA** concernant les conflits d'intérêts. (IRE, 2021).

### **6.1.2. Mission en application du CSA**

Cette mission, qui est considérée comme une mission hybride, est reprise à l'article 7:96 du CSA comme telle : « Dans son rapport visé à l'article 3:74, **le commissaire évalue dans une section séparée, les conséquences patrimoniales pour la société des décisions du conseil d'administration, telles que décrites par celui-ci**, pour lesquelles il existe un intérêt opposé tel que visé à l'alinéa 1<sup>er</sup> ». (CSA, 2019, article 7 :96).

D'après l'ICCI (2021), le commissaire devra **évaluer dans une partie séparée de son rapport les conséquences patrimoniales telles que détaillées dans le procès-verbal**. Étant donné que c'est une obligation complémentaire à celles qui sont prévues par les normes ISA, cette appréciation devra se retrouver sous le titre « Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires » du rapport d'audit conformément à l'ISA 700. La Commission juridique de l'IRE (2021) ajoute que cette évaluation ne peut constituer une simple annexe au rapport et doit être reproduite avant la signature du commissaire.

Il ne pourra pas se limiter à renvoyer à celles-ci dans le rapport de gestion ou à les décrire séparément dans son rapport. Il pourra les décrire dans son rapport s'il le juge nécessaire en reprenant l'extrait du procès-verbal (sauf si les conséquences patrimoniales n'ont pas été décrites dans le procès-verbal) mais il doit obligatoirement être accompagné de son appréciation. C'est donc une des exceptions au secret professionnel du commissaire. (IRE, 2021).

Pour ce faire, il jugera **si ces informations sont trompeuses** dans le sens où elles peuvent compromettre la bonne compréhension des conséquences patrimoniales. Il **confrontera** celles-ci **avec toutes les informations dont il a eu connaissance depuis le début de son mandat**, tout en gardant son attitude critique professionnelle. Il identifiera ainsi s'il n'y a pas **d'incohérences significatives**. (IRE, 2021).

Pour que le commissaire puisse apprécier l'impact que peut avoir l'opération sur la situation financière de la société, l'IRE (2021) a donné quelques pistes.

Il faudrait tout d'abord **se documenter** sur l'opération, les personnes que cela implique, les modalités contractuelles, les conditions de réalisation, etc. Ensuite, il faudrait **analyser la compatibilité de l'opération avec l'objet de la société**. Dans cette évaluation peut également entrer en ligne de compte **l'estimation des avantages accordés à l'administrateur**

de référence. Il faudrait alors confronter ces avantages aux documents juridiques sous-jacents et aux informations à la disposition du commissaire.

La norme complémentaire de l'IRE (2021) a proposé la formulation suivante dans le rapport d'audit : « Nous avons évalué les conséquences patrimoniales pour la Société de la décision prise en conflit d'intérêt telles que décrites dans le procès-verbal de l'organe d'administration [à compléter éventuellement lorsqu'il y a des remarques à formuler] » (IRE, 2021, p.46). Une autre manière de la proposer est la suivante : « **Nous avons évalué les conséquences patrimoniales de la décision prise par l'organe d'administration** [insérer date] **telle que décrite dans** [référence à la décision prise concernant le conflit d'intérêts ou aux informations y relatives reprises dans le rapport de gestion ou dans les autres documents à déposer avec les comptes annuels] **et nous n'avons pas de remarques à formuler** ». (ICCI, 2021, p.71).

## 6.2. Mission en cas de conflit d'intérêts intragroupe

### 6.2.1. Mission en application de l'article 3 :73 et 3 :75 du CSA

Les dispositions reprises à la page 37 s'appliquent *mutatis mutandis* aux conflits d'intérêts intragroupe.

### 6.2.2. Mission en application du CSA

La mission du commissaire est reprise à l'alinéa trois du paragraphe quatre de l'article 7:97 du CSA comme suit : « **Le commissaire évalue si les données financières et comptables figurant dans le procès-verbal de l'organe d'administration et dans l'avis du comité ne contiennent pas d'incohérences significatives par rapport à l'information dont il dispose dans le cadre de sa mission** » (CSA, 2019, article 7 :97). Les pièces justificatives afférentes rentrent également dans le champ d'application de cette évaluation. Comparé au conflit d'intérêts de la part d'un administrateur, il y a un rapport à émettre qui se retrouvera en annexe du procès-verbal du conseil d'administration. Un modèle est donné par l'IRE dans sa note technique (Voir ANNEXE 1 : Exemple de rapport en cas de relations au sein d'un groupe dont une société du groupe est cotée). Le commissaire déclarera de manière négative le caractère fidèle et suffisant des données pour que les actionnaires en soient informés.

L'IRE (2021) précise qu'il faut traiter cette mission de deux manières :

- Le respect du CSA en ce qui concerne la procédure de conflit d'intérêts comme sa **mission légale permanente** ;
- L'appréciation des données financières et comptables comme une **mission spéciale**.

Pour ce qui est du **respect du CSA**, le commissaire devra, comme dans le cadre d'un conflit d'intérêts de la part d'un administrateur, **vérifier la conformité de la procédure** de conflits d'intérêts avec le CSA. En revanche, contrairement au conflit d'intérêts de la part d'un administrateur, une confirmation du respect du CSA par rapport à la procédure doit se retrouver dans le procès-verbal de la réunion. Dès lors, **si aucune confirmation du respect de la procédure** n'est mentionnée, le commissaire devra le considérer comme un **non-respect** des dispositions légales. Et, comme dit précédemment (cf. supra p.36), si des éléments qui doivent figurer dans le procès-verbal manquent ou sont insuffisants, le commissaire devra le mentionner dans son rapport spécial et dans son rapport de commissaire.

Dans le cadre de sa **mission spéciale**, le commissaire utilisera le seuil de matérialité qu'il aura calculé au début de son audit pour **évaluer s'il n'y a pas « d'incohérences significatives »**. La fidélité des données peut être appréhendée en prenant également en compte plusieurs choses : le référentiel comptable applicable, les documents ou les informations que le commissaire a obtenues dans le cadre de son audit, le contexte économique de l'opération concernée, etc. Ces données peuvent être historiques, et provenir des comptes annuels ou d'états financiers intermédiaires, tout comme elles peuvent être prospectives. Lorsqu'elles sont historiques, deux cas de figure se présentent :

- Si ces **données proviennent des comptes annuels**, le commissaire pourra s'appuyer sur son **travail d'audit** et pourra faire référence aux comptes annuels dans son rapport ;
- Si ces **données sont plus récentes**, le commissaire appliquera la norme internationale **ISRE 2410** (cf. supra p.5) qui porte sur l'examen d'informations financières intermédiaires.

Si les **données comptables et financières sont prospectives**, l'**ISAE 3400** qui porte sur l'examen d'informations financières prévisionnelles (cf. supra p.5) pourra alors servir de base à l'évaluation. (IRE, 2021).

Étant donné que cette mission d'évaluation constitue une mission spéciale, le commissaire s'assurera d'une **lettre de mission** qui contiendra, parmi d'autres éléments, les responsabilités du conseil d'administration. Par ailleurs, cette mission, ne faisant pas partie de sa mission légale permanente, il obtiendra des confirmations écrites du conseil d'administration qui sont appropriées aux circonstances. (IRE, 2021).

### 6.3. Sanctions

Outre les administrateurs, le commissaire peut également être mis en cause selon Matheï (2020). Dans sa responsabilité de conformité de la procédure au CSA, ceci pourrait survenir **s'il n'a pas informé le conseil d'administration alors qu'il avait pourtant**

**connaissance ou devait raisonnablement avoir connaissance d'une opération qui aurait dû faire l'objet de la procédure.** Il doit pouvoir démontrer, selon BDO (2017), qu'il n'a pas participé à l'infraction au CSA, qu'il a appliqué les diligences normales de sa profession comme expliqué ci-avant et qu'il a signalé cette infraction au conseil d'administration comme expliqué précédemment.

## 7. ISA 250 : Prise en considération des textes législatifs et réglementaires dans un audit d'états financiers

Étant donné que, lors des deux types de conflits d'intérêts, le commissaire se doit de vérifier le bon respect de la loi à ce niveau-là, analysons la norme internationale d'audit sur la prise en considération des textes législatifs et réglementaires dans un audit d'états financiers.

### 7.1. Contexte

Dans le cadre de son audit légal des comptes, outre le contrôle des comptes annuels et de la situation financière, un contrôle doit être effectué sur la **régularité des opérations de la société au regard du CSA et des statuts** (cf. supra p.3). L'ISA 250 qui traite de la prise en considération des textes législatifs et réglementaires dans un audit d'états financiers est une norme internationale d'audit qui doit obligatoirement être suivie par les réviseurs d'entreprises.

Ce qui devra être pris en compte est le respect des règles applicables à l'entreprise auditee (CSA et statuts) ainsi que le respect des opérations visées dans les comptes annuels. Selon l'IAASB (2017), la responsabilité du commissaire n'est pas la détection et la prévention, comme pour la direction, mais **l'identification des anomalies significatives de non-respect** des textes dans les comptes annuels. Pour rappel, son objectif est « d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, provenant de fraudes ou résultant d'erreurs ». (IAASB, 2017, p.4).

La **cause du non-respect** des textes applicables repose sur des **omissions** intentionnelles ou non des membres du gouvernement d'entreprises, de la direction ou du personnel en lien avec les opérations de l'entreprise. (IAASB, 2017).

Même si toutes les diligences ont été respectées, certaines anomalies significatives sont difficilement détectables du fait de la **multitude des textes législatifs et réglementaires**, du fait que certains actes visent à **dissimuler leur non-respect** ou encore du fait qu'un acte peut être considéré comme tel que par le Tribunal de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cela que l'esprit critique d'un commissaire est essentiel comme l'ISA 200 le précise. Plus l'infraction est éloignée de ce qui est reflété dans les comptes annuels, moins il est probable que le commissaire en prenne connaissance. (IAASB, 2017).

## 7.2. Mission du commissaire

La norme identifie **deux catégories de textes législatifs et réglementaires** :

- Ceux qui **ont un impact** sur la détermination des montants significatifs et informations qui doivent être fournies dans les comptes annuels ;
  - Dans ce cas, l'objectif du commissaire est de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés de la conformité légale ;
- Ceux qui **pourraient avoir un impact** significatif en cas de non-respect pour la bonne conduite des activités de l'entreprise ou pour éviter de lourdes sanctions.
  - Dans ce cas, l'objectif est d'appliquer des procédures d'audit spécifiques afin de détecter la non-conformité légale.

Certaines obligations légales requièrent que le commissaire indique dans son rapport, selon les normes ISA 700 ou 800, la conformité à certaines dispositions légales. Dans ce cas, des tests appropriés seront prévus dans l'audit. (IAASB, 2017).

Outre ces diligences spécifiques, le commissaire devra **prendre en compte les textes législatifs et réglementaires tout au long de son audit**. Dans la première étape de prise de connaissance de l'entité et de son environnement, le commissaire identifiera les lois et réglementations applicables et la façon dont l'entité s'y conforme. Pour le reste de son audit, lors des autres procédures d'audit, il devra **rester vigilant à toute violation aux textes**. C'est notamment le cas pour la **lecture des procès-verbaux**, les demandes de renseignements concernant les contentieux, les réclamations et les avis d'imposition.

Une **confirmation écrite** sera également demandée à la direction et au gouvernement d'entreprise que toutes les possibles violations lui ont été communiquées et que les textes législatifs et réglementaires applicables ont été respectés. **Si aucune confirmation** n'est obtenue et que le commissaire juge l'impact sur les comptes annuels significatif, la sollicitation d'un **avis juridique est fortement recommandée**.

## 7.3. Diligences en cas d'identification ou de suspicion de non-respect des textes

Pour les deux catégories de lois et de réglementations, s'il s'avère qu'une **Violation a été détectée ou suspectée**, le commissaire devra fournir une réponse appropriée. Il lui faut d'abord **connaitre la nature de la violation** des textes et dans quel **contexte** cela s'est produit. Une **évaluation** sera alors effectuée de **l'impact sur les comptes annuels**. Il n'est bien sûr pas attendu du commissaire d'acquérir les compétences d'un juriste mais l'appréciation de la violation se fera sur base de sa formation, de son expérience et de sa connaissance de l'entreprise auditee. Il peut toutefois solliciter un avis juridique s'il le juge nécessaire. Tout ceci devra être repris dans la documentation d'audit du commissaire. (IAASB, 2017).

Pour l'évaluation de l'impact sur les comptes annuels, l'IAASB (2017) a donné quelques points pertinents à prendre en considération. Premièrement, il faut déterminer si le non-respect entraîne des **implications financières comme des sanctions, des amendes ou encore l'arrêt obligatoire des activités de l'entreprise**. Deuxièmement, il faut **déterminer si cela entraîne l'indication d'informations dans les comptes annuels**. Et, troisièmement, il faut déterminer **si le non-respect remet en question la présentation fidèle des comptes annuels**. Si le gouvernement d'entreprise est en mesure d'apporter des éléments probants supplémentaires, le commissaire peut s'entretenir avec celui-ci.

S'il détermine que l'infraction a un **impact significatif** sur les comptes annuels, il devra en **informer la direction et les membres du gouvernement d'entreprise**, ceux-ci étant les responsables de la conformité des activités de l'entreprise. Il est important que les résultats de cette communication soient **inclus dans la documentation d'audit** sous peine de pouvoir être accusé d'avoir participé à l'infraction. Si ces derniers sont suspectés d'être impliqués dans la violation des textes, deux cas de figure se présentent :

- S'il existe une autorité supérieure comme un comité d'audit ou un conseil de surveillance, celle-ci doit être informée ;
- S'il n'existe pas d'autorité supérieure, le commissaire peut solliciter un avis juridique.

#### 7.4. Conséquences sur le travail d'audit

Pour ce qui est des conséquences sur la mission du commissaire, il est évident, en cas de **Violation des textes**, que **d'autres points de l'audit seront affectés** comme l'évaluation des risques, la fiabilité des déclarations écrites ou encore l'intégrité de la direction ou du personnel. (IAASB, 2017).

Par ailleurs, le commissaire, étant donné **l'impact significatif sur les comptes annuels**, devra prendre en compte cette violation des textes dans son opinion d'audit. Il devra ainsi, selon l'ISA 705, exprimer une **opinion avec réserve voir une opinion défavorable** sur les comptes annuels. Ce qui aura également un impact sur l'opinion d'audit est lorsqu'il est **impossible** pour le commissaire **d'obtenir des informations suffisantes et appropriées** par rapport au respect de la première catégorie de textes légaux. Dès lors, il exprimera une opinion avec réserve voir une incapacité d'exprimer une opinion sur les comptes annuels. (IAASB, 2017).

Le commissaire, en raison de l'obligation de confidentialité des informations du client audité, ne pourra communiquer le non-respect de textes législatifs et réglementaires identifiés ou suspectés à des tiers. Cependant, il y a des situations où la loi ou les tribunaux lèvent cette obligation de confidentialité.

## 7.5. Confrontation avec le rôle donné au commissaire en cas de conflits d'intérêts

En comparant l'ISA 250 avec le rôle donné au commissaire en ce qui concerne les conflits d'intérêts, on retrouve le fait que le commissaire n'a **pas un rôle d'enquête active de détection d'un conflit d'intérêts**. Lors de sa lecture normale des procès-verbaux, lorsqu'une procédure de conflit d'intérêts semble avoir été appliquée, il vérifie le respect du CSA et évalue les conséquences patrimoniales. Toutefois, il doit **rester vigilant** lors de sa lecture des procès-verbaux qu'il n'y ait pas une opération qui doit faire l'objet de la procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'a pas été.

Les règles concernant les conflits d'intérêts font partie de la **première catégorie** de textes législatifs et réglementaires **étant donné que les informations concernant ledit conflit d'intérêts doivent être reprises dans le rapport de gestion**. Dès lors, son objectif est de **recueillir des éléments probants suffisants et appropriés de la conformité légale**. C'est-à-dire que, lorsqu'il y a conflit d'intérêts, il s'assurera de l'exhaustivité du procès-verbal, que ce dernier se retrouve bien dans le rapport de gestion, que l'administrateur concerné n'ai pas participé aux délibérations et au vote, etc. Pour les conflits d'intérêts intragroupe uniquement, il devra aussi vérifier que le conseil d'administration a confirmé par écrit le respect de la procédure.

L'IAASB (2017) précise qu'il y a certaines obligations légales qui requièrent que le commissaire indique la conformité à certaines dispositions légales dans son rapport d'audit. Ce n'est pas le cas pour les conflits d'intérêts. **L'auditeur vérifie la conformité légale sans devoir le mentionner dans son rapport**. Par contre, il devra indiquer dans son rapport **l'évaluation des conséquences patrimoniales** reprises dans le procès-verbal. Et, **si des éléments manquent ou sont insuffisants dans le procès-verbal**, il devra également le **mentionner dans son rapport** dans la section « Autres mentions ».

D'après l'IAASB (2017), **si une violation du CSA est constatée**, une réponse appropriée doit être apportée par le commissaire. Il doit **s'informer sur la nature de la violation et évaluer son impact sur les comptes annuels**. Pour les conflits d'intérêts, lorsque le commissaire a connaissance durant son audit d'une décision ou opération qui aurait dû faire l'objet d'une procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'a pas été, il doit en informer le conseil d'administration afin de discuter de la raison de la non application de la procédure. S'il s'avère que l'opération en question doit faire l'objet de la procédure, l'impact sur les comptes annuels est qu'une **information est manquante dans le rapport de gestion**. C'est pourquoi le commissaire doit mentionner ceci dans la section « Autres mentions » de son rapport si aucune remise à niveau n'est effectuée. Par ailleurs, lorsque des éléments manquent ou sont insuffisants dans le procès-verbal, cela résulte également d'une omission d'information dans

le rapport de gestion. C'est pourquoi le commissaire doit en faire mention dans la section « Autres mentions » de son rapport.

# Analyse pratique

## 1. Point de vue pratique des conflits d'intérêts

Dans la pratique, selon un expert-comptable du cabinet dans lequel j'ai effectué mon stage (2022), c'est **l'expert-comptable de la société qui identifie quand la procédure de conflits d'intérêts doit être appliquée**. C'est d'ailleurs lui qui rédige le procès-verbal de la réunion des administrateurs et qui mentionne le conflit d'intérêts dans les comptes annuels.

Voici **quelques exemples** de conflits d'intérêts donnés par l'IRE (2021) et Braeckmans (2006) où la procédure de conflits d'intérêts devrait être appliquée :

- La société conclut un contrat de travail ou un contrat de management avec l'administrateur ;
- L'entité veut octroyer une rémunération pour une certaine mission à un administrateur ;
- Un administrateur de l'entité veut acheter une voiture qui appartient à l'entité ;
- L'entité veut engager une personne étant de la famille proche d'un administrateur de l'entité ;
- L'entité veut louer ou acheter une machine ou des locaux qui appartiennent à un administrateur de l'entité ou à une entité dans laquelle l'administrateur a une participation majoritaire ;
- L'entité veut attribuer un contrat de services à un fournisseur qui est détenu par de la famille proche d'un administrateur de l'entité ;
- L'entité se porte garante auprès de la banque d'une dette de l'administrateur de l'entité ;
- La société conclut un contrat d'assurance qui couvre la responsabilité des administrateurs ;
- Renonciation aux droits de la société vis-à-vis de l'administrateur ;
- Ratification par la société d'un acte de l'administrateur ;
- Approbation par la société du transfert d'actions par ou à un administrateur ;
- Décision de rachat d'actions où l'administrateur est vendeur potentiel.

Selon la revue trimestrielle Tax, Audit and Accountancy (TAA) de l'ICCI (2020), les tests de distribution qu'effectue le conseil d'administration afin de pouvoir **distribuer un acompte sur dividendes** est un acte qui peut susciter l'application de la procédure de conflits d'intérêts. En effet, c'est une compétence du conseil d'administration où l'administrateur, qui est également actionnaire, a un intérêt direct de nature patrimoniale dans la décision à prendre. Toutefois, **si la société démontre que la distribution a été effectuée en respectant les tests de distribution, la procédure ne doit pas être appliquée car l'intérêt patrimonial de l'administrateur ne rentrera dès lors pas en conflit avec celui de la société**. Le but ultime de

l'entreprise de distribuer des bénéfices aux actionnaires sera satisfait tout en laissant à la société les ressources nécessaires. Par ailleurs, cette distribution aux actionnaires peut être considérée comme habituelle dans des conditions et sous les garanties normales de distributions similaires sur le marché, une exception à la procédure de conflit d'intérêts prévue par la loi.

Pour ce qui est de la détermination du **montant global de rémunération des administrateurs**, l'ICCI (2008) a rendu un avis. Étant donné, qu'à défaut de mention dans les statuts, **l'AG a la compétence exclusive** de cette décision, et non pas le conseil d'administration, ceci **ne rentre pas dans les conditions de la procédure de conflit d'intérêts**. Souvent, cela se présente sous forme d'une politique de rémunération où la base du calcul des bonus est également déterminée. Dès lors, tous les administrateurs et actionnaires pourront participer à la délibération et au vote. De plus, si la décision devait être prise entre membres du conseil d'administration, il y aurait conflit d'intérêts entre les administrateurs entre eux et non pas entre la société et les administrateurs. Dès lors, la procédure de conflit d'intérêts ne devrait pas être suivie.

Les **opérations dites courantes** comme expliqué précédemment (cf. supra p.19) ne doivent pas faire l'objet de la procédure de conflit d'intérêts. Voici quelques exemples donnés par Matheï (2020) :

- L'entité octroie un prêt d'une société de prêts hypothécaires pour l'un de ses administrateurs dans des conditions et aux taux normaux du marché ;
- La détermination des frais d'appels d'un administrateur est une décision qui est habituelle ;
- Lorsque l'entité conclut un contrat de titres-services avec l'administrateur « aux conditions de marché ».

Par contre, la signature d'un contrat de gestion avec l'administrateur par une société de conseil en informatique n'est pas une opération habituelle.

Et enfin, un exemple d'opération qui représente à première vue un **conflit d'intérêts est la location, par la société, de bureaux qui appartiennent à un administrateur**. Toutefois, cela arrive souvent dans des plus petites sociétés que **l'administrateur est l'actionnaire unique**, dans un tel cas la procédure de conflits d'intérêts n'est pas nécessaire. En effet, il n'y aurait, dès lors, pas de possible conséquence négative sur les actionnaires minoritaires étant donné qu'il n'y en a pas ni sur le patrimoine de la société si et seulement si l'opération est effectuée sous les conditions normales du marché pour une opération de même nature. L'expert-comptable de la société évite ainsi la procédure de conflits d'intérêts dans ce cas-ci non pertinente en rédigeant un **procès-verbal dans le cadre d'une AG extraordinaire** en précisant que l'opération est **effectuée sous les conditions normales du marché** pour une opération de même nature.

## 2. Cas réels de conflits d'intérêts

### 2.1. Conflits d'intérêts dans le chef d'un administrateur

#### 2.1.1. Bpost

Un exemple de **conflit d'intérêts de la part d'un administrateur** est celui de bpost. Lors de plusieurs réunions du conseil d'administration en 2020, l'administrateur-délégué, Jean-Paul Van Avermaet, se trouvait en situation de conflit d'intérêts personnel car les **discussions portaient sur sa fonction**. Voici l'extrait qui a été repris dans les annexes des comptes annuels de l'exercice 2020 :

« 12. Informations requises par l'article 7 :96 du Code belge des sociétés et associations

Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de bpost, qui proscrit toute situation de conflit d'intérêts de nature financière pouvant affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles d'un administrateur au détriment du groupe bpost.

Conformément à l'article 7 :96 du Code belge des sociétés et associations, Jean-Paul Van Avermaet a déclaré, lors des réunions du Conseil d'Administration du 17 juin 2020, 4 août 2020, 17-18 septembre 2020 et 7 octobre 2020, se trouver en situation de conflit d'intérêts personnel de nature patrimoniale dans le cadre des discussions relatives à sa position en tant qu'Administrateur Délégué. Il a informé les Commissaires de bpost de ce conflit d'intérêts et n'a pas pris part à la délibération ou ni au vote portant sur ce point. ». (bpost, 2021, p.103).

Lors de sa lecture normale des procès-verbaux, le commissaire a détecté l'application de la procédure de conflits d'intérêts et a **vérifié le bon respect du CSA** conformément à l'ISA 250. L'administrateur conflicté n'a **pas pris part aux délibérations ni aux votes** conformément à la procédure de conflit d'intérêts afin de ne pas léser possiblement le patrimoine sociétal et ainsi les actionnaires minoritaires. Il faut en déduire que les discussions autour de sa fonction ne tournaient pas exclusivement autour de sa rémunération qui est normalement décidée par l'AG et qui est exemptée par le CSA dans de tels cas la procédure de conflits d'intérêts ne doit pas être suivie. Les **procès-verbaux** des différentes réunions, à défaut de se retrouver dans les annexes des comptes annuels comme le législateur le stipule, sont repris **sur le site internet de bpost**.

Le commissaire a également **évalué les conséquences patrimoniales** comme non significatives.

Voici l'extrait de la mention du commissaire dans son rapport d'audit sous la section « Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires » :

« Conformément aux dispositions de l'article 7 :96 du Code des Sociétés et Associations, le Conseil d'administration a décrit, dans son rapport de gestion, les instances durant lesquelles la procédure de conflit d'intérêts a été suivie durant l'exercice. Nous notons que ces conflits d'intérêts n'ont pas eu de conséquences de nature patrimoniale sur la Société ». (bpost, 2021, p.133).

## 2.2. Conflits d'intérêts intragroupe

### 2.2.1. Hamon & Cie

Cinq **conflits d'intérêts intragroupe** qui peuvent servir d'exemples ont été constatés au sein de la société cotée Hamon & Cie.

Les deux premiers concernent la Sogepa, actionnaire de contrôle (51%) et administrateur au sein de Hamon & Cie, qui a octroyé des **crédits-ponts de six et quinze millions d'euros à Hamon & Cie**. Il s'agit de conflits d'intérêts intragroupe car la Sogepa est une partie liée à Hamon & Cie, société cotée qui doit veiller à ce que ses actionnaires minoritaires ne soient pas lésés. En effet, le taux d'intérêt étant assez élevé, c'est au conseil d'administration de justifier que c'est un taux d'intérêt comparable à ce que la société pourrait trouver sur le marché et que cela n'a pas pour but d'enrichir la Sogepa au détriment de la société.

La procédure décrite dans le CSA a ainsi été suivie estimant que cette opération ne pouvait **pas** être définie de **courante conclue dans les conditions normales du marché** et parce que le montant de l'opération est **au-dessus d'1% de l'actif net** de la société. S'en suit alors l'avis du comité d'administrateurs indépendants, la délibération et vote de l'opération sans la présence de la Sogepa, l'évaluation de la part du commissaire et l'annonce publique via le site internet du groupe et le rapport de gestion publié avec les comptes annuels.

Le conseil d'administration a suivi l'avis du comité d'administrateurs indépendants car, sur base des résultats de la société, les **conditions du prêt n'étaient pas abusives** et sans doute **similaires aux conditions normales du marché**. De plus, le but de cette opération était de soutenir le groupe dans la poursuite de ses activités.

Voici l'un des deux extraits de l'appréciation du commissaire qui est repris en annexe du procès-verbal dans le rapport de gestion dans les comptes annuels :

« Sur base de la mise en œuvre des procédures décrites ci-dessus, nous avons constaté que la conclusion reprise dans le procès-verbal du Conseil d'administration du 26 mars 2021 concordait avec la conclusion de l'avis du Comité des administrateurs indépendants du 26 mars 2021. Nous pouvons également conclure que la procédure prévue par l'article 7 :97 du Code des sociétés et des associations a été correctement suivie. Nous n'avons pas identifié d'incohérences entre les données financières reprises dans l'avis du Comité des administrateurs indépendants et dans le procès-verbal du Conseil d'administration. Nous pouvons également conclure que les données financières reprises dans ces deux documents sont fidèles ». (Hamon & Cie, 2021, p.52).

Pour rappel, le **commissaire** a pour rôle, dans l'exercice de son contrôle légal des comptes, de vérifier la conformité légale de la procédure de conflits d'intérêts. Il n'est toutefois pas dans l'obligation de l'affirmer dans son rapport spécial sauf s'il constate un non-respect de la procédure. Comme on peut le voir dans l'extrait de l'appréciation du commissaire ci-dessus, le commissaire a toutefois décidé d'être complet en **affirmant dans son rapport spécial que la procédure a été correctement suivie**. Le deuxième rôle du commissaire est d'évaluer s'il n'y a pas « d'incohérences significatives » dans les informations reprises dans le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration et dans l'avis du comité des administrateurs indépendants. Le commissaire a ainsi affirmé dans son appréciation ci-dessus **l'absence « d'incohérences significatives »**.

Au niveau des trois autres conflits d'intérêts, l'appréciation du commissaire pour chacun d'eux reprend les mêmes conclusions.

Le troisième conflit d'intérêts concernait la **convocation d'une assemblée générale des obligataires qui avait pour ordre du jour l'extension de la maturité de l'emprunt obligataire au 30 janvier 2035**. Un conflit d'intérêts est présent car la **Sogepa**, actionnaire de contrôle (51%) et administrateur au sein de Hamon & Cie, **détient 40% de l'emprunt obligataire**. La procédure décrite dans le CSA a alors été suivie, cette décision ne rentrant pas dans le cadre habituel sous les conditions du marché ni ne constituant moins d'1% de l'actif net de la société comme pour les deux autres conflits d'intérêts ci-après. Il est à noter que cette décision s'est faite via une AG et non via une simple réunion entre administrateurs. Cela veut dire que, si la société n'était pas cotée et que, dès lors, le conflit d'intérêts était un conflit d'intérêts dans le chef d'un administrateur, cette opération n'aurait pas dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts (cf. supra p.18).

L'avis du comité des administrateurs indépendants était que cette décision rentrait dans la stratégie du groupe de renforcer ses fonds propres et sa structure financière et que les conditions de celle-ci n'étaient pas abusives ni n'avaient pour but de porter préjudice à la société. Le conseil d'administration a ensuite suivi l'avis du comité et a annoncé publiquement

le conflit d'intérêts directement via leur site internet et via le rapport de gestion dans les comptes annuels comme pour les deux conflits d'intérêts suivants.

Le quatrième conflit d'intérêts ayant eu lieu le 21 avril 2021 concernait **l'accord relatif à un plan de renforcement des fonds propres de la société**, autrement dit, un plan de refinancement qui a été conclu **entre la société, les banques et la Sogepa** (actionnaire de contrôle) sous forme d'un term sheet. Cet accord avait pour but de reconstituer les fonds propres de la société de vingt-trois millions d'euros auxquels s'ajoutait un prêt subordonné de 26 millions d'euros de la part de la Sogepa. Si l'accord du conseil d'administration n'avait pas été obtenu, la société aurait été en grande difficulté de trésorerie. Le conseil d'administration a alors suivi l'avis du comité déclarant que les conditions de l'accord n'étaient pas de nature à porter préjudice à la société ni étaient abusives.

Et enfin, le cinquième conflit d'intérêts a eu lieu le 30 avril 2021 et concernait une **augmentation de capital de dix-sept millions d'euros**. Cette augmentation était possible via l'apport en numéraire de quinze millions d'euros de la Sogepa et la conversion d'une créance de deux millions d'euros de la Sogepa. Encore une fois, le conflit d'intérêts subsiste dans le fait que la **Sogepa contrôle Hamon & Cie et fait partie du conseil d'administration** de celle-ci. Le comité des administrateurs indépendants a affirmé que cette opération était nécessaire dans le contexte de capitaux propres négatifs et d'une trésorerie en tension extrême. De plus, il a été affirmé l'absence de conditions abusives et conditions qui pourraient porter préjudice à la société. Il est important de préciser que, si la société n'était pas cotée et que, dès lors, le conflit d'intérêts était un conflit d'intérêts dans le chef d'un administrateur, cette opération décidée via une AG n'aurait pas dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts (cf. supra p.18).

## 2.2.2. Bpost

Au niveau de bpost, aucun conflit d'intérêts n'a été constaté en 2020. Toutefois, il m'a semblé pertinent de donner un cas d'exemple de prise en compte des conflits d'intérêts dans la gouvernance d'entreprise. En effet, leur charte de gouvernance d'entreprise prévoit que la procédure de conflits d'intérêts décrite à l'article 7 :97 du CSA doit être suivie dès que le contrat de management ou autre convention avec l'état belge (actionnaire majoritaire) est renégocié afin que les actionnaires minoritaires et le patrimoine de la société ne soient pas lésés. Voici l'extrait dans le rapport de gestion y afférent :

« La Charte de Gouvernance d'Entreprise de bpost prévoit que la procédure de conflit d'intérêt décrite à l'article 7 :97 du Code belge des Sociétés et des Associations doit être observée pour toute décision relative au contrat de gestion ou à toute autre convention conclue avec l'Etat belge ou d'autres Institutions Publiques (autres que celles visées à l'article

7:97, 1<sup>er</sup> §, dernier sous-paragraphe du Code belge des Sociétés et des Associations). En résumé, lesdites décisions sont soumises à l'appréciation motivée préalable et non contraignante d'un Comité Ad Hoc, composé d'au moins trois administrateurs indépendants. Ce Comité Ad Hoc se fait assister, s'il le juge nécessaire, d'un expert indépendant désigné par ledit Comité Ad Hoc, et les Commissaires de bpost validant quant à eux les données financières utilisées. La procédure impose ensuite au Conseil d'Administration de justifier sa décision et aux Commissaires de valider les données financières utilisées par le Conseil d'Administration ». (bpost, 2021, p.103).

De plus, on peut constater dans la partie dédiée aux « *Informations requises par l'article 7:96 du Code belge des sociétés et association* » ce qui suit :

« Une politique générale en matière de conflits d'intérêts s'applique au sein de bpost, qui proscrit toute situation de conflit d'intérêts de nature financière pouvant affecter le jugement personnel ou les tâches professionnelles d'un administrateur au détriment du groupe bpost ». (bpost, 2021, p.103).

### 3. Les conflits d'intérêts dans un audit de parties liées

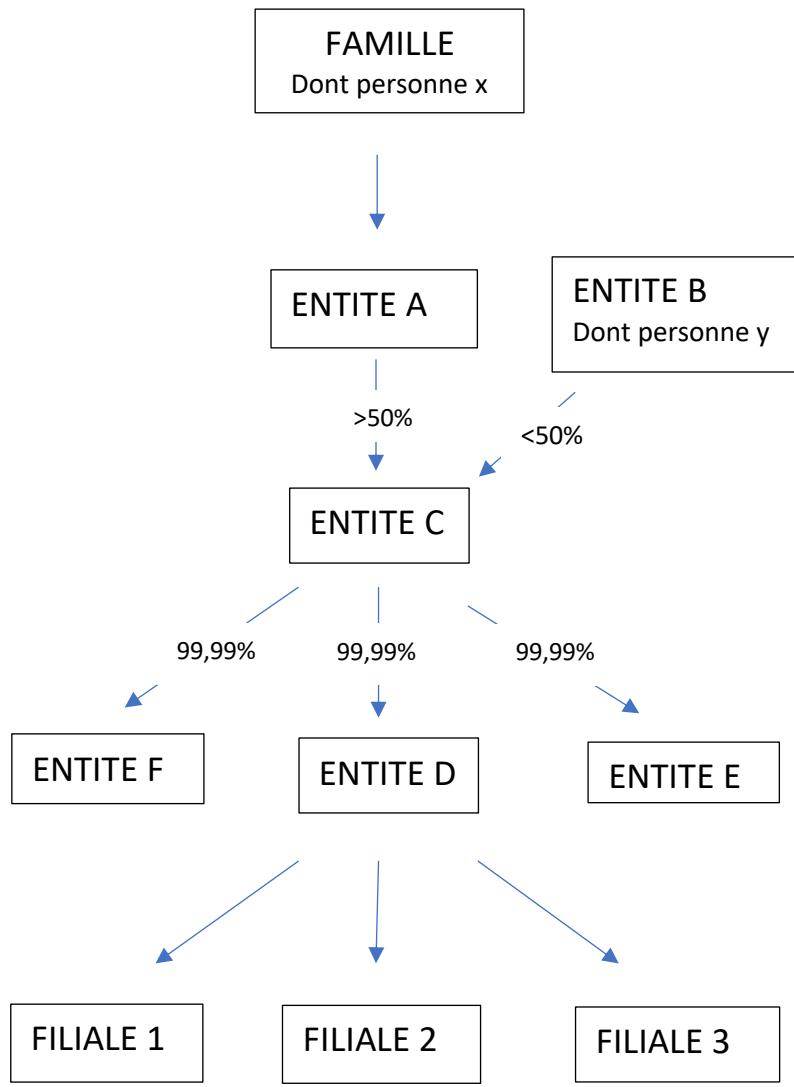
Afin de montrer la démarche à suivre par l'auditeur, analysons les audits de trois groupes auxquels j'ai eu l'occasion de participer. La première étape sera **d'identifier toutes les parties liées et opérations intragroupes**. La deuxième étape sera de respecter les diligences données par l'ISA sur l'audit de parties liées. Et enfin, le dernier réflexe sera de **confronter toutes ces opérations intragroupes au champ d'application des conflits d'intérêts**.

#### 3.1. Groupe A

##### 3.1.1. Compréhension du groupe

Le premier groupe pour lequel j'ai eu l'occasion de participer à l'audit est actif dans le domaine de la protection de la propriété intellectuelle. Voici un organigramme reprenant les différentes **parties liées** ainsi que la **composition du conseil d'administration** des deux entités principales. J'ai pu réaliser celui-ci grâce au logiciel d'audit du cabinet ainsi que grâce à Public Search, la BNB (Banque Nationale de Belgique) et Open the Box qui sont des outils conseillés pour l'identification des parties liées externes.

### 3.1.1.1. Organigramme des parties liées



### 3.1.1.2. Composition des conseils d'administration

Conseil d'administration **entité C** : personne X et Y (administrateurs délégués famille et entité B)

Conseil d'administration **entité D** : personne X et Y (administrateurs délégués famille et entité B)

Comme on peut le voir, le groupe est **détenu majoritairement par la famille** (51%), les autres parts étant détenues par d'autres actionnaires ne faisant pas partie de la famille. **L'entité A est l'entité consolidante**, ce qui veut dire que leurs comptes sont représentatifs de toutes les sociétés du groupe. L'entité C, étant la société holding du groupe, détient entièrement (99,99%) l'entité D qui est sous consolidée ainsi qu'avec ses filiales.

Les entités qui satisfont aux **critères de nomination d'un commissaire** (cf. supra p.4) pour l'audit des comptes annuels statutaires sont les **entités A et D ainsi que les trois filiales** de l'entité D. L'entité B ne rentre ainsi pas dans les critères. **L'entité C**, étant une entité étrangère, elle ne rentre pas non plus dans les critères mais fait tout de même l'objet d'un **examen limité** sur demande du commissaire de la société consolidante. Les entités E et F, elles aussi, sont des entités situées à l'étranger qui sont auditées par un commissaire étranger mais font l'objet d'un examen limité pour la consolidation. Quant à l'entité A, elle fait l'objet d'un audit des comptes consolidés depuis 2020, dépassant les critères pour l'audit de comptes consolidés.

Trois process existent au sein de l'entité D. On a d'abord tous les achats pour les **services généraux communs** : frais de comptabilité, de finance et de fiscalité, de ressources humaines, de systèmes d'information et de frais de gestion et management. Ceux-ci sont alloués aux filiales selon une clef de répartition et sont refacturés avec une marge sauf pour les frais de marketing qui sont uniquement supportés par l'entité D. Ensuite, on a les **coûts des dossiers d'exploitation** qui, eux, sont refacturés au prix d'achat. Et enfin, il existe une autre rentrée d'argent qui se compose de **royalties** basées sur le chiffre d'affaires. Nous avons donc, en toute logique, une entité D qui est en bénéfice. Tout le détail de ces transactions, comme le pourcentage des marges, se trouve dans une **convention intragroupe** signée par les différentes parties liées. Le cabinet de réviseurs d'entreprises dans lequel j'ai eu l'occasion de réaliser mon stage est mandaté depuis de nombreuses années pour l'audit des comptes du groupe, ayant ainsi une très bonne compréhension de toutes les opérations.

### 3.1.2. Planification de l'audit

Comme le démontre la **formule de risque d'audit**, la quantité de procédures à mettre en place par l'auditeur dépend de l'évaluation faite du contrôle interne et du risque inhérent.

Commençons par le **risque inhérent** qui est souvent plus élevé lors de la présence d'opérations entre parties liées. Le principal risque identifié se trouve au niveau du cycle des clients de l'entité D, se composant de tous les frais qui sont refacturés aux filiales, car la société a un intérêt à montrer un ratio EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) favorable. En effet, toutes les primes et bonus ainsi qu'une partie des covenants bancaires sont basés sur l'EBITDA. En outre, il y a un mécanisme de rachat d'actions pour

impliquer le management basé sur une formule fonction de l'EBITDA. C'est pourquoi il est important de bien réconcilier les ventes avec les comptes de charges et tester les charges pour une sous-estimation afin d'éviter que le composant « résultat net comptable » de la formule d'EBITDA ne soit surévalué.

Le deuxième composant de la formule du risque d'audit est le **risque de contrôle interne**. Afin d'évaluer celui-ci, il a été nécessaire de sélectionner au niveau de chaque filiale vingt-cinq dossiers et d'en contrôler la bonne imputation des achats et ventes. Il a fallu accorder une attention particulière à l'existence des factures émises ou reçues, à l'exhaustivité du dossier, à la césure et à la classification.

Il a également été nécessaire de sélectionner au niveau de la holding (entité D) vingt-cinq factures d'achats pour l'un des deux process cités auparavant : les services généraux communs. Il a fallu être particulièrement attentif à l'exhaustivité des comptes de charges, plus particulièrement à la césure des charges, afin d'éviter que des charges qui concernent l'exercice auditée ne soient comptabilisées dans l'exercice d'après, ce qui rendrait l'EBITDA plus favorable. Il a également fallu être attentif à la classification des charges et aux montants, plus particulièrement vérifier la marge et que les coûts soient alloués aux différentes filiales selon la bonne clef de répartition.

Pour le deuxième process (coûts des dossiers d'exploitation), il n'a pas été nécessaire de sélectionner vingt-cinq factures d'achats auprès de l'entité D pour deux raisons. Premièrement, la majorité de ces charges sont supportées par les filiales et vingt-cinq dossiers sont déjà sélectionnées et contrôlées au niveau de chaque filiale. Deuxièmement, il n'y a pas de marge sur ce process, ce qui réduit le risque d'erreur.

Sur base du **risque combiné** (risque inhérent et risque de contrôle interne), il a été décidé d'allouer un **risque élevé au cycle des clients** et de, dès lors, d'effectuer beaucoup plus de procédures sur ce cycle-ci. Un **risque moyen a été donné aux cycles fournisseurs, autres actifs et passifs et autres charges et produits** étant donné la présence d'opérations intragroupes qui présentent toujours plus de risque d'anomalies significatives (cf. supra p.7). Le cycle des provisions a également été classé en risque moyen étant donné que des litiges peuvent survenir au niveau du groupe dans son ensemble le plus grand, d'où l'importance de lire les procès-verbaux du conseil d'administration et d'en discuter avec la direction. Le personnel est aussi un cycle qui a été mis en risque moyen car un conseil d'entreprise est existant. A l'entité D, il a tout de même été décidé de donner également un risque moyen au cycle des emprunts, étant donné que l'emprunt du groupe se fait au niveau de la holding, et au cycle de trésorerie, étant donné que l'ensemble de la trésorerie est centralisé au niveau de la holding.

### 3.1.3. Opérations intragroupes

Analysons maintenant les cycles qui sont concernés par des opérations intragroupes dans la société D.

Le premier **cycle** avec la présence d'opérations entre parties liées est celui des **clients**. Il a fallu vérifier que le compte « 4000 Clients » ne présente que des factures de ventes adressées à des parties liées car, pour rappel, l'entité D n'est qu'une entité de services qui refacture tout à ses filiales et n'est donc pas opérationnelle.

Plus spécifiquement pour ce qui est des coûts d'exploitation, il a fallu réconcilier le montant total avec celui du compte de charge correspondant étant donné que ces coûts sont refacturés *at cost*. Il a également fallu vérifier le solde avec les documents officiels.

Pour les royalties, un fichier Excel de calcul de ceux-ci était présent dans la comptabilité du client. Il a donc fallu vérifier que les formules dans celui-ci étaient correctes, que les chiffres d'affaires sur lesquels étaient calculés les royalties correspondaient aux chiffres d'affaires dans les différentes filiales et que les pourcentages de royalties correspondaient à ceux dans les conventions intragroupes.

Enfin, pour ce qui est des services généraux, il existe également un fichier Excel de calcul où sont repris tous les achats qui sont alloués aux parties liées selon une clef de répartition et avec une marge. Il a donc fallu vérifier que ce soit conforme à la convention intragroupe dans le sens où c'est la bonne clef de répartition et bon pourcentage de marge.

Au niveau du **cycle de trésorerie et autres actifs & passifs**, j'ai pu constater la présence d'intérêts dits « intercos » sur des prêts qui sont accordés entre parties liées, plus spécifiquement :

- entre les filiales et l'entité D ;
- entre l'entité D et l'entité C ;
- entre l'entité D et l'entité E.

J'ai dû alors créer un fichier Excel afin de pouvoir réconcilier tous les comptes d'intérêts (65 et 75) et comptes de créances et de dettes. Après avoir réconcilié, il a fallu vérifier que les taux d'intérêts correspondaient à ce qui a été précisé dans les conventions de prêts, à savoir le taux Euribor à 3M (similaire à celui du marché) avec une marge de plus de 1%. Il a également fallu vérifier que les formules de calcul sur l'Excel du client audité étaient correctes.

Au niveau du **cycle fournisseurs**, on va retrouver tous les achats des services généraux nécessaires au fonctionnement des filiales qui doivent être réconciliés avec le fichier de calcul Excel du client. Néanmoins, on va également retrouver les royalties de l'entité D vers l'entité

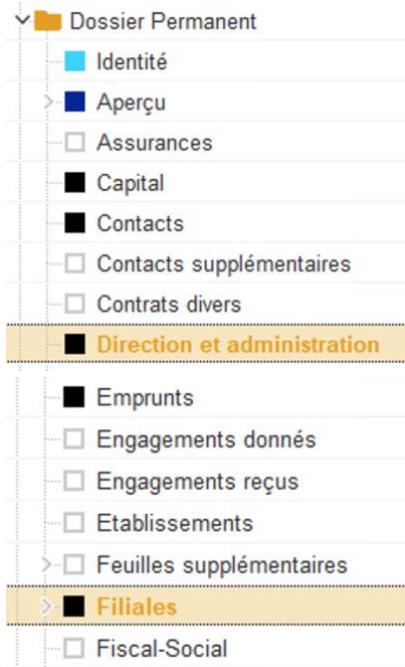
C qui ont été déterminées dans une convention. Pour les services généraux, plus spécifiquement les honoraires collaborateurs, il a fallu faire attention à être en possession du contrat pour chaque collaborateur. C'est là que j'ai pu constater des contrats avec des collaborateurs qui sont également administrateurs d'une partie liée au sens de l'ISA 550.

### **3.1.4. Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées**

Conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.10), une déclaration écrite doit être obtenue de la part de la direction pour **s'assurer que l'auditeur a connaissance de l'identité de toutes les parties liées (et opérations entre parties liées) et pour s'assurer que ces opérations sont correctement comptabilisées**. C'est le cas pour le client audité où, chaque année, cette déclaration écrite se retrouve dans la **lettre d'affirmation de la direction** du groupe parmi d'autres déclarations. En voici un extrait sur les informations sur les parties : « Nous confirmons l'exhaustivité des informations fournies concernant l'identification des parties liées à la société, telles que définies par le référentiel comptable applicable en Belgique. Conformément au référentiel précité, les relations et les transactions avec ces parties liées ont été correctement enregistrées et les informations y relatives, fournies dans l'annexe des comptes annuels ».

Une documentation doit également être tenue conformément l'ISA 550 (cf. supra p.10) concernant l'identité des parties liées ainsi que les relations entre elles. **Dans le logiciel informatique** du cabinet de réviseurs d'entreprises qui audite le groupe, on peut retrouver dans le dossier permanent de chaque entité une **liste de tous les administrateurs et filiales** comme montré ci-dessous. Les relations entre parties liées, quant à elles, peuvent être retrouvées dans le dossier de contrôle interne sous forme d'une synthèse de toutes les opérations par cycle.

**Figure 3** : Dossier permanent du logiciel informatique d'audit



Analysons la pratique à partir des quatre étapes de l'ISA 550.

#### 3.1.4.1. Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives »

Le commissaire devra tout d'abord **s'entretenir avec l'équipe d'audit** affectée à la mission (cf. supra p.10). Avant d'avoir eu l'opportunité de participer à l'audit, un réviseur d'entreprises de notre équipe d'audit a pris le temps de m'expliquer plusieurs choses. Il a commencé par me citer toutes les parties liées du groupe en me précisant quelles entités allaient être auditées. Il m'a ensuite expliqué toutes les opérations entre elles et a insisté sur les zones à risque. Et enfin, il m'a expliqué le déroulement de l'audit. L'obligation d'information étant ainsi remplie.

Au niveau de **l'obligation d'information de la part de la direction** du groupe audité, une réunion s'est tenue au commencement de la phase intérim de l'audit afin d'être informé de tous les changements, de ce qui pourrait avoir un impact sur la détermination de l'analyse de risques, entre autres s'il existe de nouvelles parties liées et de nouvelles transactions entre elles. Aucun changement n'a été constaté à ce niveau-là.

En ce qui concerne **l'évaluation de l'éventuel contrôle mis en place par la direction** (cf. supra p.11), une réunion s'est tenue au début de chaque mandat afin d'en discuter. Toutefois, étant donné que le cabinet a cumulé plusieurs mandats auprès de ce client, la réunion s'est plutôt axée sur les éventuels ajustements par rapport aux autres années. Une évaluation a alors été faite sur le contrôle de la part de la direction sur l'identification, comptabilisation et communication des transactions avec les parties liées ainsi que sur le contrôle interne de manière générale (entre autres sur tout ce qui est parties liées). Dans ce groupe-ci, les personnes responsables de la comptabilité et de la finance y travaillent depuis de nombreuses années et ont acquis une très bonne connaissance des opérations entre parties liées. Les administrateurs interviennent également dans le contrôle de certaines de ces opérations. De plus, lors de la consolidation, une identification et réconciliation interco doit être effectuée de toutes ces relations intragroupes.

Pendant l'audit, en adoptant un comportement vigilant, aucune opération importante qui ne rentrerait pas dans le cadre normal des activités n'a été détectée. Dès lors, la direction n'a pas dû être sollicitée.

### **3.1.4.2. Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives »**

Au niveau des transactions dites « intercos », les **principaux « risques d'anomalies significatives »** identifiés sont les suivants :

- Mauvaise clef de répartition utilisée pour les refacturations intercos ;
- Mauvais calcul dans la marge pour les refacturations intercos ;
- Charges sous-évaluées ou des revenus surévalués.

Selon l'ISA 550 (cf. supra p.11), les opérations intragroupes qui rentrent dans le cadre normal des activités du groupe ne doivent pas être qualifiées de risques importants. C'est pourquoi un risque élevé n'a pas été attribué à tous les cycles concernés. Néanmoins, il a tout de même été décidé **d'accorder un risque moyen** étant donné que des transactions faites entre parties liées présentent toujours plus de « risques d'anomalies significatives » dans les comptes annuels que des transactions effectuées entre parties non liées (cf. supra p.7). Par ailleurs, afin de s'assurer que le commissaire n'a rien omis certaines choses pendant son contrôle, un questionnaire doit être complété avant de pouvoir valider la feuille de contrôle dans le logiciel informatique d'audit.

### **3.1.4.3. Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives »**

Cette diligence ne doit pas être respectée car :

- L'équipe d'audit n'a pas identifié de partie liée ou opération significative d'une partie liée qui n'aurait pas été communiquée par la direction ;
- Aucune opération significative avec une partie liée n'est considérée comme en dehors du cadre normal des activités.

#### 3.1.4.4. Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers

La dernière étape, conformément à l'ISA 550, consiste en l'appréciation de la manière dont les parties liées et les opérations avec les parties liées ont été comptabilisées et informées dans les états financiers. En pratique, la vérification de la **bonne comptabilisation des opérations intragroupes se fait pendant l'audit** des différentes entités. Pour ce qui est de l'information dans les états financiers, doit y apparaître selon l'article 3 :156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 **l'annexe sur les « transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché »**. Même s'il n'y a que des transactions entre parties liées qui sont effectuées dans des conditions similaires au marché, cette annexe devra se retrouver dans les états financiers sans toutefois devoir y mentionner quelque chose. C'est donc un contrôle à effectuer à posteriori des procédures d'audit.

### 3.1.5. Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts

Pour rappel (cf. supra p.36), l'auditeur n'a pas un rôle d'enquête active de détection de conflits d'intérêts. Lorsqu'il aurait eu connaissance durant son audit d'une décision ou opération qui aurait dû faire l'objet d'une procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'a pas été, il doit en informer le conseil d'administration sous peine de pouvoir être accusé d'avoir participé à l'infraction. Lors de la lecture normale des procès-verbaux du conseil d'administration et lors de son audit, l'équipe d'audit n'a **pas identifié de conflits d'intérêts ou détecté des opérations qui auraient dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts et qui ne l'a pas été**.

Par ailleurs, afin de s'assurer de la conformité du groupe par rapport au cadre légal des conflits d'intérêts, un paragraphe est réservé sur les conflits d'intérêts dans la **lettre d'affirmation de la direction**. Voici l'extrait : « Nous vous confirmons n'avoir pas connaissance de la survenance de conflits d'intérêts, tels que définis et décrits dans le Code des sociétés et des associations (ou dans des lois et réglementations y relatives) ».

De plus, outre cette mention dans la lettre d'affirmation de la direction, un **courrier circulaire** est envoyé au client en expliquant le cadre légal des conflits d'intérêts et où il leur est demandé de lister les conflits d'intérêts s'il y en a et de, le cas échéant, donner la preuve du bon suivi de la procédure de conflits d'intérêts.

Prenons tout de même chaque opération intragroupe (qui relève de la décision du conseil d'administration) et comparons-les avec le cadre légal des conflits d'intérêts. Il faut savoir qu'aucune entité du groupe n'est cotée en bourse, ce qui signifie qu'il faut confronter les opérations avec les conditions d'un conflit d'intérêts personnel dans le chef d'un administrateur.

Pour ce qui est de la **convention intragroupe concernant les services généraux, les coûts d'exploitation et les royalties**, cela a été signé et décidé entre les deux administrateurs délégués, la personne X représentant de la famille et la personne Y représentant de l'entité B. Ceux-ci doivent par la suite en faire rapport à l'assemblée générale de l'entité A et l'entité B lorsqu'ils présentent les comptes consolidés. Ce sont des **opérations entre sociétés ou l'une détient au moins 95% des parts** et qui, de plus, sont des **opérations habituelles conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché** pour des opérations de même nature. En effet, l'auditeur a considéré que la marge (pourcentage du chiffre d'affaires) était une marge raisonnable sur base de son expérience et sur base des marges appliquées dans d'autres groupes. Nous sommes donc dans les deux exceptions à la procédure de conflits d'intérêts étant donné qu'il n'y a pas lieu d'avoir un conflit d'intérêts dans ces deux cas.

En ce qui concerne les **prêts intragroupes**, nous avons les prêts accordés aux filiales, à sa société mère (entité C) et à sa société sœur (entité E) qui ont été décidés et signés également par les deux administrateurs délégués qui doivent rapporter ceci à l'assemblée générale de l'entité A et l'entité B lorsqu'ils présentent les comptes consolidés. Ce sont des **opérations entre parties liées où l'un possède à chaque fois plus de 95% des parts**. La première exemption de la procédure de conflit d'intérêts est ainsi remplie. Par ailleurs, le fait de concentrer tous les emprunts au niveau de l'entité D du groupe se fait de manière récurrente dans les autres groupes et est **considéré comme habituel tant que cela ne dépasse pas un certain seuil** selon un réviseur d'entreprises du cabinet (2022). En effet, tous ces prêts ont été accordés afin de soutenir l'activité de ces entités. De plus, le taux d'intérêt équivaut à l'Euribor trois mois, qui est selon Good value for money (2022) l'un des principaux taux de référence du marché monétaire de la zone Euro, avec une marge de plus de 1%. Ces prêts rentrent donc dans deux des exceptions à l'existence de conflit d'intérêts.

Ensuite, une autre opération que j'ai pu identifier comme pertinente à cette analyse est **l'octroi des bonus pour les personnes X et Y** (voir organigramme à la page 56). Il s'agit d'une personne faisant partie de la famille et d'une personne faisant partie de l'entité B qui sont tous deux également administrateurs délégués de l'entité D qui réalise le paiement des bonus. Toutefois, la procédure de conflits d'intérêts ne doit pas être suivie étant donné que le montant des bonus est **convenu entre membres du comité de direction**. Les bonus sont accordés en fonction de l'atteinte des objectifs prédéfinis et sur base de l'EBITDA. Ce comité de direction est composé de la directrice financière, les personnes X et Y, et d'autres

personnes. Les personnes x et y ne sont donc pas dans la capacité à uniquement prendre en compte leur intérêt personnel dans la détermination du montant des bonus.

D'autres opérations également pertinentes à cette analyse sont les **contrats d'indépendants de la personne Y ainsi que de deux membres de la famille** du groupe qui ne sont pas actionnaires de l'entité C. Encore une fois, ces contrats sont **convenus entre membres du comité de direction du groupe**. La personne Y n'aurait alors pas pu décider seule des conditions de son contrat en laissant de côté l'intérêt patrimonial du groupe. Une autre facette intéressante de cette analyse uniquement pour les contrats indépendants des deux membres de la famille qui ne sont pas actionnaires du groupe, est de constater que même si la décision était soumise au conseil d'administration, la procédure de conflits d'intérêts n'aurait pas dû être suivie étant donné que nous sommes dans un groupe où aucune société n'est cotée en bourse. En effet, si une des sociétés était cotée, nous aurions dû analyser si ces deux membres de la famille n'étaient pas de la famille proche de la famille actionnaire comme la définition de partie liée l'indique (cf. supra p.8) à condition que l'opération ne représente que moins d'1% de l'actif net (une des exemptions des conflits d'intérêts intragroupe).

Et enfin, une dernière analyse pertinente est celle sur des **avances financières accordées par les actionnaires de l'entité A (famille) à l'entité A**. Une AG s'est tenue en 2021 afin de ratifier ces avances, les remboursements effectués et les intérêts calculés. Il y a clairement la présence de conflits d'intérêts car les actionnaires peuvent privilégier leur intérêt personnel face à l'intérêt patrimonial de la société. Cette opération, découverte lors de la lecture normale des procès-verbaux par l'auditeur, ne doit, toutefois, pas faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts étant donné que c'est une **décision relevant d'une AG**.

## 3.2. Groupe B

### 3.2.1. Compréhension du groupe

Le deuxième groupe pour lequel j'ai eu l'occasion de participer à l'audit est actif dans le commerce de boissons. Voici un organigramme reprenant les différentes **parties liées** ainsi que la **composition du conseil d'administration** de certaines entités. J'ai pu réaliser celui-ci grâce au logiciel d'audit du cabinet ainsi que grâce à Public Search, la BNB (Banque Nationale de Belgique) et Open the Box qui sont des outils conseillés pour l'identification des parties liées externes.

#### 3.2.1.1. Composition des conseils d'administration

Conseil d'administration **entité A** : personnes physiques A (admin. délégué) et B

Conseil d'administration **entité B** : personnes physiques A (admin. délégué) et D

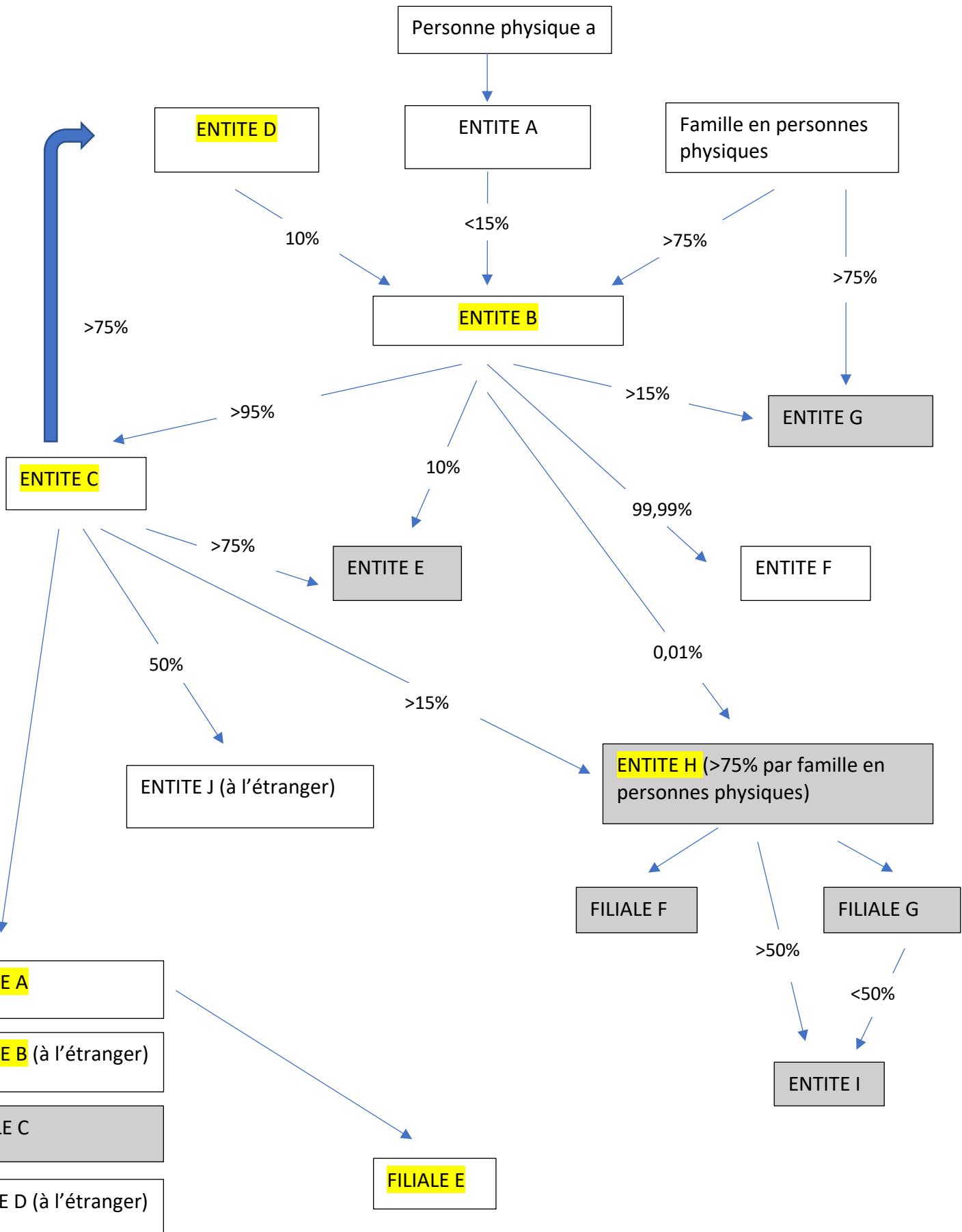
Conseil d'administration **entité C** : personnes physiques A (admin. délégué), C et D, entité A et 3 consultants

Conseil d'administration **entité D** : personnes physiques X (admin. délégué) et D

Personnes physiques A, B et C : famille

Personne physique D : non-famille

### 3.2.1.2. Organigramme parties liées



Comme on peut le voir, le groupe est **détenu à 100% par la personne physique A**. Les entités en blanc sont les entités dont l'activité correspond à l'activité principale du groupe tandis que les entités en gris sont les entités dont l'activité est secondaire. **L'entité B est l'entité consolidante**. Dans ses états financiers sont consolidés les comptes des entités surlignées en jaune, c'est-à-dire les entités B, C, D et H et les filiales A, B et E. En effet, le but des comptes consolidés étant de montrer la réalité économique du groupe, les autres entités ont été jugées négligeables à l'image fidèle des comptes soit parce que le chiffre d'affaires est non significatif en éliminant les intercos soit parce que l'activité de l'entité ne correspond pas à l'activité principale du groupe.

Le cabinet dans lequel j'ai effectué mon stage a été mandaté pour **l'audit des comptes statutaires des entités B, C, D et H** qui satisfont aux critères de nomination d'un commissaire (cf. supra p.4) ainsi que pour **l'audit des comptes consolidés de la holding B**. Les entités K et M sont des entités étrangères, ce qui fait que les comptes statutaires ne rentrent pas dans les conditions pour être audités. Pour ce qui est des autres entités, elles ne satisfont tout simplement pas aux critères de nomination d'un commissaire. Cependant, un **examen limité** est réalisé de la **filiale B étrangère** sur demande du commissaire de la société consolidante.

L'activité du groupe est le commerce de boissons. **L'entité C s'occupe de l'achat des matières premières et de la commercialisation**. Pour ce qui est de la production des boissons, elle fait appel à d'autres entités (hors parties liées) qui ramènent ensuite la production à l'entité C pour qu'elle puisse la commercialiser. Cependant, il existe des boissons pour lesquelles l'achat des matières premières et la production se fait au niveau de la **filiale A qui revend ensuite sa production ainsi que certains frais généraux à l'entité C** pour la commercialisation. L'entité C vend la production à des distributeurs dont les filiales B et D à l'étranger ainsi qu'à des brasseries, restaurants, supermarchés, etc. Au niveau des loyers, **l'entité D est une société immobilière** qui refacture à l'entité C des loyers pour les bâtiments loués par le groupe.

Étant donné que la plupart des opérations se fait au niveau de l'entité C, l'analyse des risques ci-après sera focalisée sur cette entité.

### 3.2.2. Planification de l'audit

Comme le démontre la **formule de risque d'audit**, la quantité de procédures à mettre en place par l'auditeur dépend de l'évaluation faite du contrôle interne et du risque inhérent.

Commençons par le **risque inhérent**. Les risques qui ont été identifiés sont le risque sur les revenus, le risque de management override of control, le risque au niveau du cycle des vidanges, le risque sur les stocks et le risque lié au financement.

Le **risque sur les revenus et sur le management override of control** sont des risques clés qui sont systématiquement repris dans les dossiers d'audit. Dans le contexte de ce groupe, le risque sur les revenus peut plus spécifiquement être caractérisé par des ristournes de fin d'année assez conséquentes qui peuvent ne pas être provisionnées en notes de crédit à établir. Pour ce qui est du risque de management override of control, l'administrateur délégué est dans ce groupe également l'actionnaire unique, son patrimoine privé pouvant être confondu avec le patrimoine du groupe.

Le **risque au niveau du cycle des vidanges** et de « gonfler » ou « dégonfler » les résultats exceptionnels via l'annulation (ou conservation) des cautions au passif du bilan. Il y a donc un risque de sur/sous-évaluation des cautions, le système de suivi des retours de cautions étant assez contestable.

Au niveau du **risque sur les stocks**, il y a un risque de sur/sous-évaluation des stocks causé par la détermination du prix de revient peu fiable via l'ERP (Enterprise Resource Planning), surtout lorsqu'il est composé de plusieurs composantes. Une attention doit également être donnée au niveau de la saisonnalité et l'obsolescence des produits.

Et enfin, le **risque lié au financement** est le risque de confondre le patrimoine privé du patrimoine sociétal. Il faut donc pour chaque financement faire le lien avec l'activité du groupe.

Le deuxième composant de la formule du risque d'audit est le **risque de contrôle interne**. Afin d'évaluer celui-ci, il a été nécessaire de sélectionner vingt-cinq factures d'achats (et notes de crédits) au niveau de l'entité C et également vingt-cinq factures d'achats (et notes de crédits) au niveau de la filiale A. Par ailleurs, il a également été nécessaire de sélectionner vingt-cinq factures de ventes (et notes de crédits) uniquement au niveau de l'entité C étant donné que la filiale A facture toute sa production à l'entité C. Pour chaque achat, il a fallu être attentif à ce que l'achat ne concerne pas l'achat de matières premières pour l'autre entité, que ce soit le bon compte dans lequel la facture est comptabilisée (classification) et que l'opération comptable reprenne les bonnes données de la facture (notamment la césure). Pour ce qui est des ventes, il a fallu être vigilant à la bonne imputation des cautions et ristournes et au bon de livraison correspondant (quantité, montant et date). Il a été conclu que le contrôle interne permettait de réduire le risque d'erreur significative à un niveau acceptable.

Ainsi, sur base du **risque combiné (risque inhérent et risque de contrôle interne)**, il a été décidé d'allouer un risque élevé aux **cycles des fournisseurs et clients** et un risque moyen aux **cycles des stocks et des emprunts**. Un risque élevé a été accordé sur le cycle des clients afin de répondre au risque clé sur les revenus qu'on retrouve dans tous les audits. Un autre risque élevé a été identifié au cycle des fournisseurs car il y subsiste l'achat des marchandises et plusieurs opérations intragroupes notamment la refacturation de la part de la filiale A et de l'entité F, les rémunérations des administrateurs et les loyers. Au niveau des stocks, un risque moyen a été accordé étant donné l'obsolescence des boissons, l'unicité de certaines boissons destinées à des évènements particuliers et la non-fiabilité de la détermination du prix de revient de certains produits. Et enfin, les emprunts ont également été classés en risque moyen étant donné la centralisation des emprunts au niveau de l'entité C.

### 3.2.3. Opérations intragroupes

Analysons maintenant les cycles qui sont concernés par des opérations intragroupes.

Le premier **cycle** avec la présence d'opérations entre parties liées est celui des **clients**. Au niveau de l'entité C, on peut retrouver des ventes envers la filiale B et l'entité F. On va également retrouver la refacturation envers l'entité F de sa quote-part loyer, énergie et entretien des bâtiments qu'elle utilise dans le cadre de son activité dans l'horeca. Il n'y avait pas de contrôle spécifique à réaliser, si ce n'est vérifier le caractère correct du fichier de calcul, étant donné que l'entité F n'est pas auditee. Au niveau de la filiale A, il a fallu vérifier que toutes les ventes se faisaient vers l'entité C, étant donné que la filiale A ne s'occupe pas de la commercialisation. Dans ces ventes, on va retrouver la production des boissons ainsi que les refacturations de frais généraux (labo et logistique) avec une certaine marge. Afin de confirmer ces montants, il a fallu les réconcilier avec ce qu'il y avait dans les comptes fournisseurs dans l'entité C.

Le deuxième **cycle** qui présente des opérations intragroupes est celui des **fournisseurs** au niveau de l'entité C.

On va tout d'abord y retrouver la production des boissons de la filiale A qui est refacturée avec marge et la refacturation des frais généraux et du personnel (qui ne rentre pas dans le prix de revient de la production) également avec marge. Il a fallu réconcilier ce montant avec celui repris dans le cycle des clients dans l'entité C et vérifier que le fichier de calcul y afférent soit correct.

On va également retrouver les loyers payés à l'entité D qui est une société immobilière. Il a fallu vérifier que les douze mois de loyer avaient été acquittés conformément à la convention de bail.

Les honoraires d'administrateurs qui sont payés à l'entité B vont également s'y retrouver. Ici, la vérification du montant payé a été faite via les conventions de management et via une réconciliation interco.

Une autre opération intragroupe sont les royalties payées à l'entité A étant donné qu'elle détient la marque de certaines boissons qui sont vendues par l'entité C. Puisque l'entité A n'est pas auditee, une réconciliation interco n'a pas été possible. Il a donc tout simplement fallu vérifier que le montant de royalties soit cohérent par rapport aux autres années et que ce soit correct par rapport à la pièce justificative y afférente.

Et enfin, on va retrouver la refacturation de la part de l'entité F en ce qui concerne le personnel. Une réconciliation interco n'est également pas possible étant donné que l'entité F ne rentre pas dans les critères de nomination d'un commissaire. Il a donc fallu vérifier que le fichier de calcul était correct.

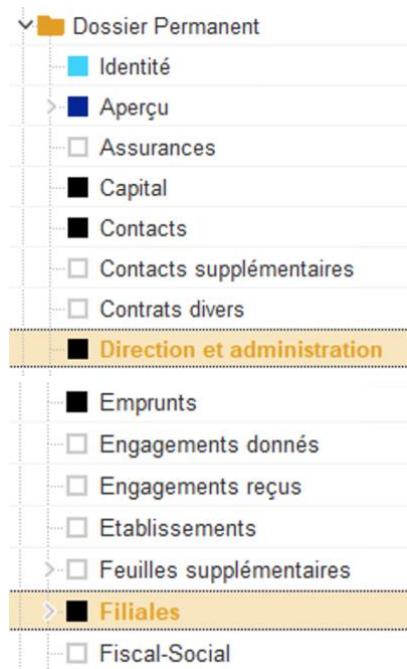
Le troisième cycle concerné par des transactions intragroupes est celui des **autres actifs et passifs**. On va retrouver à peu près dans chaque partie liée un montant dans le compte « 489 » qui est un compte de dette au passif du bilan et dans le compte « 416 » qui est un compte de créance à l'actif du bilan. Ce sont des avances intragroupes habituelles dans le cadre de l'activité du groupe et qui sont pour la plupart d'entre elles régulièrement apurées. Le contrôle s'est porté sur la cohérence des montants par rapport à N-1, sur les intérêts facturés sur base de ces montants et sur la nature de ces avances. D'ailleurs, en 2013, en effectuant ce contrôle, un conflit d'intérêts avait été détecté sur base d'un montant significatif dans le compte « 416 » de l'entité C pour l'entité A qui n'était pas une avance dans le cadre de l'activité du groupe (cf. infra p.75).

### 3.2.4. Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées

Conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.10), une déclaration écrite doit être obtenue de la part de la direction pour **s'assurer que l'auditeur a connaissance de l'identité de toutes les parties liées (et opérations entre parties liées) et pour s'assurer que ces opérations sont correctement comptabilisées**. Comme pour le groupe A, chaque année, cette déclaration écrite se retrouve dans la **lettre d'affirmation de la direction** du groupe parmi d'autres déclarations. En voici un extrait sur les informations sur les parties : « Nous confirmons l'exhaustivité des informations fournies concernant l'identification des parties liées à la société, telles que définies par le référentiel comptable applicable en Belgique. Conformément au référentiel précité, les relations et les transactions avec ces parties liées ont été correctement enregistrées et les informations y relatives, fournies dans l'annexe des comptes annuels ».

Une documentation doit également être tenue conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.10) concernant l'identité des parties liées ainsi que les relations entre elles. **Dans le logiciel informatique** du cabinet de réviseurs d'entreprises qui audite le groupe, on peut retrouver dans le dossier permanent de chaque entité une **liste de tous les administrateurs et filiales** comme montré ci-dessous. Les relations entre parties liées, quant à elles, peuvent être retrouvées dans le dossier de contrôle interne sous forme d'une synthèse de toutes les opérations par cycle. Étant donné que les parties liées dans ce groupe B sont assez nombreuses, un fichier a été créé séparément du logiciel d'audit afin de schématiser les parties liées en identifiant tous les pourcentages de détention entre elles.

**Figure 3 : Dossier permanent du logiciel informatique d'audit**



Analysons la pratique à partir des quatre étapes de l'ISA 550.

#### 3.2.4.1. Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives »

Le commissaire devra tout d'abord **s'entretenir avec l'équipe d'audit** affectée à la mission (cf. supra p.10). Avant d'avoir eu l'opportunité de participer à l'audit de chaque groupe, un réviseur d'entreprises de notre équipe d'audit a pris le temps de m'expliquer plusieurs choses. Il a commencé par me citer toutes les parties liées du groupe en me précisant quelles entités allaient être auditées. Il m'a ensuite expliqué toutes les opérations entre elles et a insisté sur les zones à risque. Et enfin, il m'a expliqué le déroulement de l'audit. L'obligation d'information étant ainsi remplie.

Au niveau de **l'obligation d'information de la part de la direction** du groupe audité, une réunion s'est tenue au commencement de la phase intérim de l'audit afin d'être informé de tous les changements, de ce qui pourrait avoir un impact sur la détermination de l'analyse de risques, entre autres s'il existe de nouvelles parties liées et de nouvelles transactions entre elles. Aucun changement n'a été constaté à ce niveau-là.

En ce qui concerne **l'évaluation de l'éventuel contrôle mis en place par la direction** (cf. supra p.11), une réunion s'est tenue au début de chaque mandat afin d'en discuter. Toutefois, étant donné que le cabinet a cumulé plusieurs mandats auprès de ce client, la réunion s'est plutôt axée sur les éventuels ajustements par rapport aux autres années. Une évaluation a alors été faite sur le contrôle de la part de la direction sur l'identification, comptabilisation et communication des transactions avec les parties liées ainsi que sur le contrôle interne de manière générale (entre autres sur tout ce qui est parties liées). Dans ce groupe-ci, les personnes responsables de la comptabilité et de la finance y travaillent depuis de nombreuses années et ont acquis une très bonne connaissance des opérations entre parties liées. Une attention particulière est donnée sur ces opérations étant donné le risque de confondre le patrimoine privé du sociétal et le risque fiscal. De plus, lors de la consolidation, une identification et réconciliation interco doit être effectuée de toutes ces relations intragroupes.

Pendant l'audit du cycle des autres actifs et passifs et lors de la lecture normale des procès-verbaux, une **opération importante qui ne rentrait pas dans le cadre normal des activités** a été détectée. Il s'agit d'un prêt d'un montant supérieur au seuil de planification accordé à une entité représentée par l'actionnaire ultime du groupe, la personne physique A. Dès lors, la direction a dû être sollicitée afin d'obtenir la convention de prêt.

### **3.2.4.2. Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives »**

Au niveau des transactions dites « intercos », les **principaux « risques d'anomalies significatives »** identifiés sont les suivants :

- Erreur dans le calcul du prix de revient de la production ;
- Erreur dans les marges appliquées à la production, aux frais généraux et au personnel facturés à l'entité C ;
- Erreur dans la refacturation de la quote-part du loyer et énergie vers l'entité F ;
- Charges sous-évaluées dû à des loyers non comptabilisés ;
- Non comptabilisation des royalties envers l'entité A ;
- Erreur dans le calcul des intérêts sur compte courant.

Conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.11), les opérations intragroupes qui rentrent dans le cadre normal des activités du groupe ne doivent pas être classées comme des risques importants. C'est pourquoi un risque élevé n'a pas été attribué à tous les cycles concernés.

Néanmoins, il a tout de même été décidé d'accorder un **risque moyen** étant donné que des transactions faites entre parties liées présentent toujours plus de « risques d'anomalies significatives » dans les comptes annuels que des transactions effectuées entre parties non liées (cf. supra p.7). Par ailleurs, afin de s'assurer que le commissaire n'a pas omis certaines choses pendant son contrôle, un questionnaire doit être rempli avant de pouvoir valider la feuille de contrôle dans le logiciel informatique d'audit.

### **3.2.4.3. Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives »**

Étant donné que le prêt de 250.000€ accordé à une entité représentée par la personne physique A est une opération considérée comme en dehors du cadre normal des activités du groupe, la **convention de prêt** a dû être demandée et analysée. L'opération a correctement été comptabilisée dans un compte d'actif distinct « 416 » et les intérêts y afférents dans un compte de produit distinct « 75 ». Le but de l'opération est d'aider l'entité à faire face à ses besoins de liquidités en vue de réaliser des travaux immobiliers indispensables à la poursuite de ses activités économiques. L'explication de la direction a été la même et elle n'a pas eu pour but de communiquer une information financière mensongère ou de dissimuler un acte de fraude.

D'autres diligences n'ont pas dû être suivies étant donné que l'équipe d'audit n'a pas identifié de partie liée ou opération significative d'une partie liée qui n'aurait pas été communiquée par la direction.

### **3.2.4.4. Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers**

La dernière étape, conformément à l'ISA 550, consiste en l'appréciation de la manière dont les parties liées et les opérations avec les parties liées ont été comptabilisées et informés dans les états financiers. En pratique, la vérification de la **bonne comptabilisation des opérations intragroupes se fait pendant l'audit** des différentes entités. Pour ce qui est de l'information dans les états financiers, doit y apparaître selon l'article 3 :156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 **l'annexe sur les « transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché »**. Même s'il n'y a que des transactions entre parties liées qui sont effectuées dans des conditions similaires au marché, cette annexe devra se retrouver dans les états financiers sans toutefois devoir y mentionner quelque chose. C'est donc un contrôle à effectuer à posteriori des procédures d'audit.

### 3.2.5. Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts

#### 3.2.5.1. Diligences de l'auditeur

Pour rappel (cf. supra p.36), l'auditeur n'a pas un rôle d'enquête active de détection de conflits d'intérêts. Lorsqu'il aurait eu connaissance durant son audit d'une décision ou d'une opération qui aurait dû faire l'objet d'une procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'a pas été, il doit en informer le conseil d'administration sous peine de pouvoir être accusé d'avoir participé à l'infraction.

Lors de la lecture normale des procès-verbaux du conseil d'administration et lors de son audit, l'équipe d'audit n'a **pas identifié de conflits d'intérêts ou détecté des opérations qui auraient dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts et qui ne l'aurait pas été.**

Par ailleurs, afin de s'assurer de la conformité du groupe par rapport au cadre légal des conflits d'intérêts, un paragraphe est réservé sur les conflits d'intérêts dans la **lettre d'affirmation de la direction**. Voici l'extrait : « Nous vous confirmons n'avoir pas connaissance de la survenance de conflits d'intérêts, tels que définis et décrits dans le Code des sociétés et des associations (ou dans des lois et réglementations y relatives) ». De plus, outre cette mention dans la lettre d'affirmation de la direction, un **courrier circulaire** est envoyé au client en expliquant le cadre légal des conflits d'intérêts et où il leur est demandé de lister les conflits d'intérêts s'il y en a et de, le cas échéant, donner la preuve du bon suivi de la procédure de conflits d'intérêts.

#### 3.2.5.2. Confrontation avec les opérations intragroupes

Prenons maintenant chaque opération intragroupe (qui relève de la décision du conseil d'administration) et comparons-la avec le cadre légal des conflits d'intérêts. Il faut savoir qu'aucune entité du groupe n'est cotée en bourse, ce qui signifie qu'il faut confronter les opérations avec les conditions d'un conflit d'intérêts dans le chef d'un administrateur.

En ce qui concerne les **loyers, frais généraux et personnel refacturés, la revente de production et les royalties**, ce sont toutes des opérations **entre parties liées qui détiennent chacune au minimum 95% des parts** chacun. En effet, les filiales A et B et les entités B, C, A et F ont des pourcentages de détention à chaque fois de plus de 95%. De plus, ce sont des **opérations habituelles** nécessaires à la poursuite des activités du groupe **conclues dans les conditions normales du marché**. D'après les réviseurs d'entreprises du cabinet (2022), il est récurrent qu'une société immobilière soit créée afin d'acheter les bâtiments utilisés dans le cadre de l'activité du groupe. Au niveau de la refacturation de la production de la filiale A, les marges pour la production, les frais généraux et de personnel sont selon lui raisonnables

même si elles **devaient** augmenter d'un pourcentage. Il n'y a donc pas lieu d'avoir un conflit d'intérêts étant donné que ces opérations rentrent dans les deux exemptions.

Ensuite, pour ce qui est des **honoraires payés à l'entité B pour le compte de la personne physique A**, la procédure de conflit d'intérêts ne doit pas non plus être suivie car c'est une opération qui est **décidée par l'AG** où la personne physique A est l'unique actionnaire du groupe.

Une autre opération intragroupe sont les **avances intragroupes** qui sont pour la plupart du temps apurées. Ce sont des **opérations habituelles dans le cadre de l'activité** du groupe et ne doivent dès lors pas faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts. De plus, elles sont **conclues dans les conditions normales du marché** étant donné que l'intérêt sur ces avances intragroupes est déterminé sur base de l'Euribor douze mois, qui est selon Global Rates (2022) un taux d'intérêts utilisé par une sélection de banques européennes entre elles pour des prêts en euro, auquel une marge de plus de 1% est prise en compte.

### 3.2.5.3. Autres opérations

Outre les opérations intragroupes analysées ci-avant, une autre opération qui m'a semblé pertinente à cette analyse est un **prêt qui a été accordé par l'entité C à une entité représentée par l'actionnaire ultime du groupe**, la personne physique A qui est également administrateur délégué de l'entité C. Toutefois, l'analyse de cette opération me paraissait pertinente.

Dans la convention de prêt, on peut lire que, sur décision du conseil d'administration de l'entité C, un prêt lui a été accordé car elle faisait face à des besoins de liquidités en vue de réaliser des travaux immobiliers **indispensables à la poursuite de ses activités économiques**. Ce prêt a été accordé sous la forme d'un crédit bullet avec un **taux d'intérêts plus élevé que celui du marché** étant donné que la banque ne lui aurait pas accordé le prêt. On peut également lire que les **projections financières de l'entité sont positives** et sa capacité de remboursement démontrée en raison de ses nouvelles activités, ce qui a sans doute poussé l'entité C à lui accorder le prêt.

Même si elle a fait l'objet d'une réunion entre administrateurs (procès-verbal CA), **le seul actionnaire**, l'administrateur délégué, **était présent lors de la réunion, ce qui revient à une AG**. L'opération rentre ainsi dans l'une des exemptions de la procédure de conflits d'intérêts uniquement si l'opération a été effectuée sous les conditions normales du marché pour une opération de même nature, ce qui est le cas. De plus, l'opération est **considérée comme habituelle** par un réviseur d'entreprises du cabinet (2022) étant donné que l'impact des intérêts du prêt sur le compte de résultat n'est pas significatif.

Et enfin, même si l'année où j'ai eu l'occasion de participer à cet audit, aucun conflit d'intérêts n'avait été détecté, un **conflit d'intérêts** avait été constaté quelques années auparavant **entre l'entité C et l'entité A** où la personne physique A avait un intérêt opposé de nature patrimoniale étant l'administrateur délégué de ces deux entités. Il s'agissait de l'octroi **d'avances en compte courant dont bénéficiait l'entité A**.

Cette opération avait fait l'objet de la procédure de conflits d'intérêts étant donné que l'impact des intérêts de ces avances sur le compte de résultat était significatif et, dès lors, ne **rentrait plus dans le cadre habituel des opérations** de la société d'après un réviseur d'entreprises du cabinet (2022). Toutefois, la procédure de conflits d'intérêts aurait pu, selon moi, être évitée étant donné que **le seul actionnaire**, étant l'administrateur délégué, **était présent lors de la réunion, ce qui revenait à une AG** et que l'opération avait été effectuée sous les conditions normales du marché.

Le conseil d'administration avait alors repris le **procès-verbal de cette réunion dans son rapport de gestion**. Le but de ces avances était de financer plus souplement les activités et le développement de l'entité A. Il a également été noté dans le procès-verbal que ces avances n'auraient pas de conséquence négative sur le patrimoine de la société C étant donné qu'elles présentent une opportunité intéressante.

J'ai pu constater dans ce même procès-verbal que la personne physique A, administrateur conflicté, a pu participer aux délibérations et au vote de l'opération. En effet, ce conflit d'intérêts a eu lieu **lorsque l'ancien Code des sociétés était encore applicable** et que l'absence de l'administrateur conflicté aux délibérations et vote n'était pas encore d'application pour les sociétés non cotées. Si ce conflit d'intérêts avait eu lieu sous le nouveau CSA, la personne physique A n'aurait pas pu participer aux délibérations et au vote de ces avances entre les deux entités.

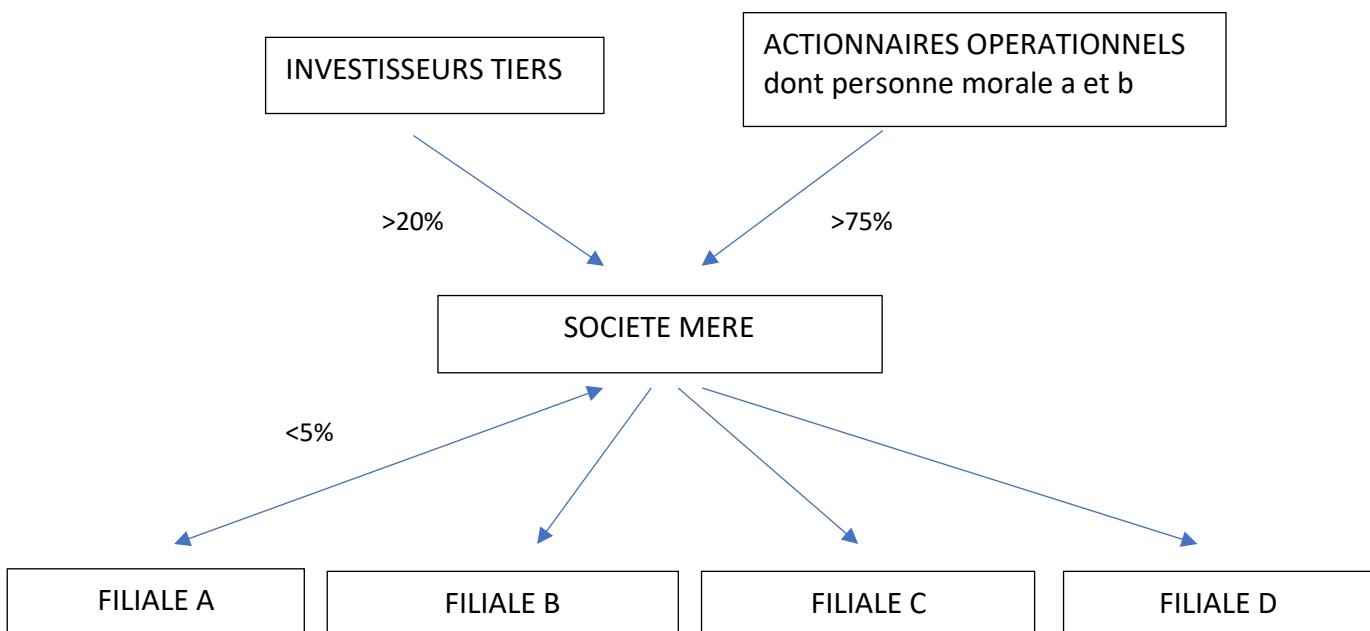
Le commissaire, lors de sa lecture normale des procès-verbaux, a **évalué le bon respect de la procédure de conflits d'intérêts** vis-à-vis du CSA et a évalué les **conséquences patrimoniales**. Dans son rapport d'audit annexé aux comptes annuels, on peut retrouver un extrait où il a cité le conflit d'intérêts en affirmant que l'opération pouvait être considérée comme réalisée aux conditions du marché et n'a, par conséquent, aucune conséquence patrimoniale défavorable pour l'entité C. Il n'a pas mentionné le bon respect de la procédure vis-à-vis du CSA étant donné que cela s'inscrit dans sa mission légale permanente.

### 3.3. Groupe C

#### 3.3.1. Compréhension du groupe

Le troisième groupe pour lequel j'ai eu l'opportunité de participer à l'audit est actif dans la consultance immobilière. Voici un organigramme reprenant les différentes **parties liées** ainsi que la **composition du conseil d'administration** de la société mère et de la filiale A. J'ai pu réaliser celui-ci grâce au logiciel d'audit du cabinet ainsi que grâce à Public Search, la BNB (Banque Nationale de Belgique) et Open the Box qui sont des outils conseillés pour l'identification des parties liées externes.

##### 3.3.1.1. Organigramme des parties liées



##### 3.3.1.2. Composition des conseils d'administration

**Conseil d'administration filiale A :** société mère, personnes morales A (admin. délégué) et B  
**Conseil d'administration société mère :** personnes morales A (admin. délégué) et B, investisseur tiers et deux autres actionnaires opérationnels

Comme on peut le voir, le groupe est détenu majoritairement par des **actionnaires qui sont opérationnels** au sein du groupe et minoritairement par des **actionnaires tiers** qui ont investi mais ne sont pas actifs. La **société mère est l'entité qui consolide** les comptes de sa filiale belge ainsi que de ses filiales étrangères. Le cabinet, dans lequel j'ai effectué mon stage, a été mandaté pour **l'audit des comptes statutaires de la filiale A** qui satisfait aux critères de nomination d'un commissaire (cf. supra p.4) contrairement à la **société mère** qui, dès lors, fait l'objet d'un **examen limité** pour ses comptes consolidés et statutaires.

L'activité du groupe est la consultance immobilière. Les projets dans les différents pays sont supportés et facturés par chaque filiale, la **filiale A s'occupant des projets belges et les autres filiales des projets étrangers**. C'est grâce à la connaissance et à l'expérience des directeurs qui constituent les actionnaires opérationnels de la société mère que fonctionne le groupe. Ils refacturent leurs heures prestées sur chaque projet à la filiale concernée au tarif repris dans la convention de prestation & allocation des coûts du groupe. Dans cette convention, on retrouve également l'autre rôle de la **société mère** qui est de **répartir de manière équitable les coûts de fonctionnement (services non opérationnels) aux différentes filiales** selon la marge brute de chacune, en les refacturant avec marge.

### 3.3.2. Planification de l'audit

Étant donné que seule la filiale A rentre dans les conditions pour un audit, analysons la planification d'audit au niveau de cette filiale. Comme le démontre la **formule de risque d'audit**, la quantité de procédures à mettre en place par l'auditeur dépend de l'évaluation faite du contrôle interne et du risque inhérent.

Commençons par le **risque inhérent**. Les risques qui ont été identifiés sont le risque sur les revenus, le risque de management override of control et le risque sur les relations intragroupe. Comme dit auparavant, le risque sur les revenus et sur le management override of control sont des risques clés qui sont systématiquement repris dans les dossiers d'audit. Dans ce cas-ci, le risque sur les revenus est la pression des covenants bancaires et l'atteinte des résultats individuels pour l'octroi des bonus. Le risque de management override of control, lui, se situe au niveau du fait que le management pourrait surestimer les marges réalisées sur ses projets afin d'améliorer son bonus. Ensuite, on a le risque sur les relations intragroupe qui réside sur les refacturations entre filiales, lorsqu'un collaborateur étranger travaille sur un projet belge et inversement, et les facturations de la société mère (directeurs et consultants seniors) envers les filiales. Il faut faire attention à la classification et exhaustivité des transactions.

Le deuxième composant de la formule du risque d'audit est le **risque de contrôle interne**. Afin d'évaluer celui-ci, il a été nécessaire de sélectionner vingt-cinq factures de ventes

dans les journaux de ventes et notes de crédit et également vingt-cinq factures d'achats dans les journaux d'achats et notes de crédits. Pour chaque vente, il a fallu être attentif à l'imputation comptable via la facture d'achat et preuve de paiement afférente ainsi que via le fichier de suivi des heures prestées par projet et les contrats des indépendants. Puis, pour les factures d'achats, il a fallu vérifier l'imputation comptable (bon numéro de tva, encodage sur la bonne période, report des charges si concerne un autre exercice/période). Les résultats de ces contrôles ont démontré que le contrôle interne permettait de réduire le risque d'erreur significative à un niveau acceptable.

Ainsi, sur base du **risque combiné (risque inhérent et risque de contrôle interne)**, il a été décidé d'allouer un risque élevé au **cycle des clients** et un risque moyen aux **cycles des stocks et fournisseurs**. Un risque élevé a été accordé sur le cycle des clients afin de répondre au risque clé sur les revenus qu'on retrouve dans tous les audits. Pour le cycle des fournisseurs, un risque moyen a été alloué étant donné la présence des opérations intragroupes notamment les refacturations entre filiales des heures prestées par un collaborateur étranger sur un projet belge et les refacturations de la part de la société mère des heures prestées sur le projet belge des directeurs et consultants seniors. Le cycle des stocks a également été classé comme risque moyen car l'état d'avancement des projets pourrait être faussé dans le but de reconnaître davantage de revenus pour les bonus.

### 3.3.3. Opérations intragroupes

Analysons maintenant les cycles qui sont concernés par des opérations intragroupes.

Le premier **cycle** est celui des **fournisseurs**. Au niveau de la filiale belge A, on va retrouver trois opérations différentes.

On va tout d'abord retrouver les **refacturations de collaborateurs étrangers** (sur le payroll d'une autre filiale) pour les heures prestées sur un projet belge. Étant donné que les autres filiales ne sont pas auditées, une réconciliation interco n'est pas possible, il faut dès lors se contenter de vérifier que les heures facturées sont cohérentes avec celles encodées dans leur logiciel d'encodage des heures par projet.

La deuxième opération est la **refacturation par les directeurs de la société mère des heures prestées sur un projet belge**. Le tarif horaire est repris dans la convention de prestation. Une clef de répartition des prestations de chaque directeur dans chaque filiale y est également reprise. Dès lors, le contrôle se fait sur le nombre d'heures facturées, qui doit être cohérent avec les heures encodées dans le logiciel d'encodage des heures par projet et avec le pourcentage de répartition de ses heures totales à la filiale A, et sur le tarif facturé

conformément à la convention de prestation. Une réconciliation interco est possible étant donné qu'un examen limité de la société mère est effectué.

La troisième opération intragroupe au niveau des fournisseurs de la filiale A est la **refacturation de la société mère à ses filiales des services non opérationnels** avec marge. Ce sont principalement des frais de personnel qui profitent à tout le groupe. Ils sont alloués à chaque filiale en fonction de leur marge brute. Le contrôle se fait au niveau du fichier de calcul de l'allocation des coûts du groupe en vérifiant les formules de calcul, que ce soit la bonne marge (conformément à la convention d'allocation des coûts du groupe), que tous les coûts non opérationnels soient repris dans le calcul, que la marge brute de chaque filiale soit correcte, etc. Une réconciliation interco est ici également possible étant donné qu'un examen limité est effectué de la société mère.

Le deuxième **cycle** concerné par des opérations intragroupes est celui des **clients**. En effet, on y retrouve les **refacturations de la filiale A aux autres filiales étrangères** des heures prestées par un collaborateur belge (sur le payroll de la filiale A) sur un projet étranger. Étant donné qu'une réconciliation interco n'est pas possible, le contrôle est limité aux heures facturées via le logiciel d'encodage des heures par projet du groupe.

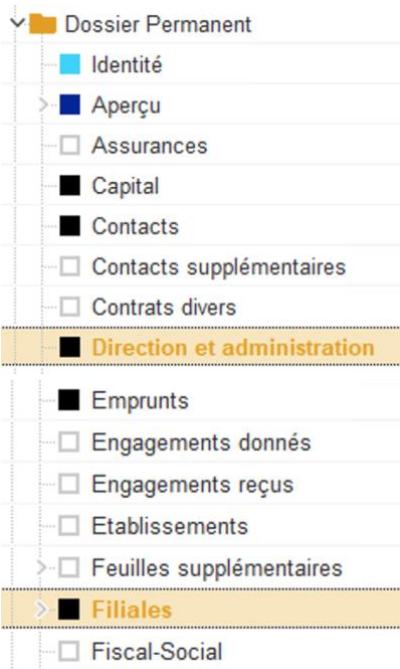
Et enfin, le dernier **cycle** concerné par de telles opérations est celui des **autres actifs & passifs**. On y retrouve dans le compte de passif « 489 » une **dette en compte courant envers la société mère** étant donné que les emprunts du groupe y sont centralisés. Il faut vérifier que le taux d'intérêt appliqué à ses avances de la part de la société mère est correct par rapport au taux d'intérêt mentionné dans la convention de transfer pricing. Pour cela, une vérification doit être faite de leur fichier de calcul.

### **3.3.4. Confrontation aux diligences de l'ISA 550 sur les parties liées**

Conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.10), une déclaration écrite doit être obtenue de la part de la direction pour **s'assurer que l'auditeur a connaissance de l'identité de toutes les parties liées (et opérations entre parties liées) et pour s'assurer que ces opérations sont correctement comptabilisées**. Comme pour les groupes A et B, chaque année, cette déclaration écrite se retrouve dans la **lettre d'affirmation de la direction** du groupe parmi d'autres déclarations. En voici un extrait sur les informations sur les parties : « Nous confirmons l'exhaustivité des informations fournies concernant l'identification des parties liées à la société, telles que définies par le référentiel comptable applicable en Belgique. Conformément au référentiel précité, les relations et les transactions avec ces parties liées ont été correctement enregistrées et les informations y relatives, fournies dans l'annexe des comptes annuels ».

Une documentation doit également être tenue selon l'ISA 550 (cf. supra p.10) concernant l'identité des parties liées ainsi que les relations entre elles. **Dans le logiciel informatique** du cabinet de réviseurs d'entreprises qui audite le groupe, on peut retrouver dans le dossier permanent de chaque entité une **liste de toutes les administrateurs et filiales** comme montré ci-dessous. Les relations entre parties liées, quant à elles, peuvent être retrouvées dans le dossier de contrôle interne sous forme d'une synthèse de toutes les opérations par cycle.

**Figure 3** : Dossier permanent du logiciel informatique d'audit



Analysons la pratique à partir des quatre étapes de l'ISA 550.

#### 3.3.4.1. Collecte d'informations pertinentes pour l'identification des « risques d'anomalies significatives »

Le commissaire devra tout d'abord **s'entretenir avec l'équipe d'audit** affectée à la mission (cf. supra p.10). Avant d'avoir eu l'opportunité de participer à l'audit de chaque groupe, un réviseur d'entreprises de notre équipe d'audit a pris le temps de m'expliquer plusieurs choses. Il a commencé par me citer toutes les parties liées du groupe en me précisant quelles entités allaient être auditées. Il m'a ensuite expliqué toutes les opérations entre elles et a insisté sur les zones à risque. Et enfin, il m'a expliqué le déroulement de l'audit. L'obligation d'information étant ainsi remplie.

Au niveau de **l'obligation d'information de la part de la direction** du groupe audité, une réunion s'est tenue au commencement de la phase intérim de l'audit, comme pour les groupes A et B, afin de nous informer de tous les changements, de ce qui pourrait avoir un impact sur la détermination de l'analyse de risques, entre autres s'il existe de nouvelles parties liées et de nouvelles transactions entre elles. Aucun changement n'a été constaté à ce niveau-là.

En ce qui concerne **l'évaluation de l'éventuel contrôle mis en place par la direction** (cf. supra p.11), une réunion s'est tenue au début de chaque mandat afin d'en discuter. Toutefois, étant donné que le cabinet a cumulé plusieurs mandats auprès de ce client, la réunion s'est plutôt axée sur les éventuels ajustements par rapport aux autres années. Une évaluation a alors été faite sur le contrôle de la part de la direction sur l'identification, comptabilisation et communication des transactions avec les parties liées ainsi que sur le contrôle interne de manière générale (entre autres sur tout ce qui est parties liées). Dans ce groupe-ci, les personnes responsables de la comptabilité et de la finance y travaillent depuis de nombreuses années et ont acquis une très bonne connaissance des opérations entre parties liées. De plus, lors de la consolidation, une identification et réconciliation interco doit être effectuée de toutes ces relations intragroupes.

Pendant l'audit, en adoptant un comportement vigilant, aucune opération importante qui ne rentrerait pas dans le cadre normal des activités n'a été détectée. Dès lors, la direction n'a pas dû être sollicitée à ce niveau-ci.

### **3.3.4.2. Identification et appréciation des « risques d'anomalies significatives »**

Au niveau des transactions dites « intercos », le **principal risque d'anomalie significative** est le **transfert de bénéfices de la Belgique vers un autre pays**, dans ce cas-ci de la filiale A ou société mère vers les filiales étrangères. Cela pourrait se manifester au niveau de la refacturation à perte aux filiales étrangères des heures prestées par les directeurs sur un projet étranger. Il faut donc bien vérifier que le tarif repris dans la convention de transfer pricing soit un tarif au minimum à coût direct dans le but que le fisc belge ne soit pas lésé.

D'autres « risques d'anomalies significatives » seraient les suivants :

- Erreur dans l'allocation des coûts non opérationnels du groupe ;
- Erreur dans la refacturation aux filiales des heures prestées par les directeurs ;
- Erreur dans le calcul des intérêts sur les avances de la société mère ;
- Erreur dans la refacturation des heures prestées par un collaborateur étranger sur un projet belge et inversement.

Conformément à l'ISA 550 (cf. supra p.11), les opérations intragroupes qui rentrent dans le cadre normal des activités du groupe ne doivent pas être classées comme des risques

importants. C'est pourquoi un risque élevé n'a pas été attribué à tous les cycles concernés. Néanmoins, il a tout de même été décidé d'accorder un **risque au minimum moyen au cycle des fournisseurs et clients** étant donné que des transactions faites entre parties liées présentent toujours plus de « risques d'anomalies significatives » dans les comptes annuels que des transactions effectuées entre parties non liées (cf. supra p.7). Par ailleurs, afin de s'assurer que le commissaire n'a pas omis certaines choses pendant son contrôle, un questionnaire doit être complété avant de pouvoir valider la feuille de contrôle dans le logiciel informatique d'audit.

#### **3.3.4.3. Réponse appropriée aux « risques d'anomalies significatives »**

Cette diligence ne doit pas être respectée car :

- L'équipe d'audit n'a pas identifié de partie liée ou opération significative d'une partie liée qui n'aurait pas été communiquée par la direction ;
- Aucune opération significative avec une partie liée n'est considérée comme en dehors du cadre normal des activités.

#### **3.3.4.4. Évaluation de la comptabilisation et informations fournies dans les états financiers**

La dernière étape, conformément à l'ISA 550, consiste en l'appréciation de la manière dont les parties liées et les opérations avec les parties liées ont été comptabilisées et informées dans les états financiers. En pratique, la vérification de la **bonne comptabilisation des opérations intragroupes se fait pendant l'audit** des différentes entités. Pour ce qui est de l'information dans les états financiers, doit y apparaître selon l'article 3 :156 de l'arrêté royal du 29 avril 2019 **l'annexe sur les « transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché »**. Même s'il n'y a que des transactions entre parties liées qui sont effectuées dans des conditions similaires au marché, cette annexe devra se retrouver dans les états financiers sans toutefois devoir y mentionner quelque chose. C'est donc un contrôle à effectuer à posteriori des procédures d'audit.

### **3.3.5. Confrontation avec le cadre légal des conflits d'intérêts**

Pour rappel (cf. supra p.36), l'auditeur n'a pas un rôle d'enquête active de détection de conflits d'intérêts. Lorsqu'il aurait eu connaissance durant son audit d'une décision ou d'une opération qui aurait dû faire l'objet d'une procédure de conflit d'intérêts et qui ne l'aurait pas été, il doit en informer le conseil d'administration sous peine de pouvoir être accusé d'avoir participé à l'infraction. Lors de la lecture normale des procès-verbaux du conseil d'administration et lors de son audit, l'équipe d'audit n'a **pas identifié de conflits d'intérêts**

**ou détecté des opérations qui auraient dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts et qui ne l'aurait pas été.**

Par ailleurs, afin de s'assurer de la conformité du groupe par rapport au cadre légal des conflits d'intérêts, un paragraphe est réservé aux conflits d'intérêts dans la **lettre d'affirmation de la direction**. Voici l'extrait : « Nous vous confirmons n'avoir pas connaissance de la survenance de conflits d'intérêts, tels que définis et décrits dans le Code des sociétés et des associations (ou dans des lois et réglementations y relatives) ».

De plus, outre cette mention dans la lettre d'affirmation de la direction, un **courrier circulaire** est envoyé au client en expliquant le cadre légal des conflits d'intérêts et où il leur est demandé de lister les conflits d'intérêts s'il y en a et de, le cas échéant, donner la preuve du bon suivi de la procédure de conflits d'intérêts.

Prenons tout de même chaque opération intragroupe (qui relève de la décision du conseil d'administration) et comparons-la avec le cadre légal des conflits d'intérêts. Il faut savoir qu'aucune entité du groupe n'est cotée en bourse, ce qui signifie qu'il faut confronter les opérations avec les conditions d'un conflit d'intérêts dans le chef d'un administrateur.

Au niveau des **refacturations des heures des collaborateurs entre filiales, refacturations des heures des directeurs aux filiales et de l'allocation des coûts du groupe**, une convention de prestation et d'allocation des coûts du groupe existe. Elle a été signée par tous les membres du conseil d'administration de la société mère, à savoir les quatre plus gros actionnaires opérationnels et l'investisseur tiers. Ce sont des **opérations habituelles conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché** pour des opérations de même nature, rentrant dans la première exemption de la procédure de conflits d'intérêts. Les trois opérations rentrent dans le cadre normal des activités de l'entreprise et sont nécessaires au bon fonctionnement du groupe. Le tarif auquel les directeurs facturent aux filiales a été jugé comme un tarif raisonnable, c'est-à-dire ne facturant au minimum pas à perte. La marge utilisée sur les coûts non opérationnels (finance, marketing, consultants seniors, etc.) est jugée, quant à elle, selon l'auditeur comme une marge raisonnable sur base de son expérience et sur base des marges appliquées dans d'autres groupes. De plus, ce sont des **opérations entre sociétés où la société mère détient plus de 95% des parts**, rentrant ainsi dans la deuxième exemption à la procédure de conflits d'intérêts, sauf pour les refacturations entre filiales. Il n'y a donc pas lieu d'avoir un conflit d'intérêts.

Pour ce qui est des **avances financières** accordées par la société mère à la filiale A, elles sont spécifiées dans la convention de transfer pricing. Ce sont des opérations entre sociétés où la **société mère détient plus de 95% des parts de la filiale A**. De plus, elles sont **récurrentes** dans des groupes de cette taille et sont **conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché**. En effet, le taux d'intérêt équivaut à l'Euribor trois mois avec une marge

de plus de 1%, l'Euribor trois mois étant l'un des principaux taux de référence du marché monétaire de la zone Euro selon Good value for money (2022).

Ensuite, une autre opération que j'ai pu identifier comme pertinente à cette analyse est **l'octroi de dividendes aux actionnaires et de bonus pour certains employés**. Cela n'a pas fait l'objet de la procédure de conflits d'intérêts étant donné que la décision d'octroi des dividendes se fait **via AG** et que le montant des bonus est **convenu entre membres du comité de direction**. Les bonus sont accordés en fonction de l'atteinte d'objectifs prédéfinis et sur base de l'EBITDA. Les personnes qui reçoivent les dividendes et bonus ne sont donc pas dans la capacité de prendre uniquement en compte leur intérêt personnel dans la détermination du montant des bonus.

Et enfin, d'autres opérations également pertinentes à cette analyse sont les **notes de frais des actionnaires opérationnels**. La procédure de conflits d'intérêts ne doit pas être suivie étant donné que ce sont des **opérations habituelles dans le cadre professionnel**. Toutefois, il a été constaté que tous les frais de restaurants n'étaient pas systématiquement justifiés pour les détails (avec qui principalement et pour faire le lien avec l'activité professionnelle) et qu'il n'y avait pas de double approbation mise en place pour toutes les notes de frais. Même si ces notes de frais ne sont pas forcément d'un montant significatif et qu'elles sont habituelles, il faut s'assurer qu'elles rentrent dans le cadre professionnel afin d'éviter l'impact patrimonial sur la société et le mécontentement des autres actionnaires. C'est pourquoi une procédure de notes de frais a été mise en place et qui sera applicable pour le prochain exercice comptable.

## Conclusion

Comme expliqué précédemment (cf. supra p.1), la procédure de conflits d'intérêts à respecter par le conseil d'administration et le rôle donné au commissaire dans celle-ci sont **peu connus des jeunes travailleurs en audit**. Pourtant, bien que les auditeurs juniors soient assignés à l'audit de cycles particuliers, un conflit d'intérêts pourrait être présent dans **n'importe lequel de ces cycles audités** sans que l'auditeur senior puisse le remarquer en supervisant son travail. De plus, le commissaire pourrait être **tenu responsable s'il n'a pas informé le conseil d'administration d'un conflit d'intérêts qu'il aurait dû avoir détecté** et qui n'aurait pas fait l'objet de la procédure de conflit d'intérêts.

C'est pourquoi il m'a semblé intéressant d'approfondir la question de recherche suivante :

*Quelles sont les diligences du commissaire dans son audit de parties liées en matière de conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur et conflits d'intérêts intragroupe ?*

J'ai pu, tout d'abord, grâce à l'analyse théorique, comprendre le sens de cette procédure de conflits d'intérêts à caractère préventif qui est **d'éviter que le patrimoine sociétal ou les actionnaires minoritaires soient lésés**. En effet, un administrateur ou l'actionnaire majoritaire pourrait privilégier son intérêt personnel dans une décision à prendre par le conseil d'administration et ainsi léser le patrimoine et les actionnaires minoritaires de la société.

Le commissaire, qui se doit d'avoir un comportement éthique, va venir, dans l'exercice de son audit légal des comptes, **vérifier le bon respect de la procédure** appliquée par le conseil d'administration par rapport au CSA. Par contre, il n'a **pas un rôle d'enquête active de conflits d'intérêts**. C'est uniquement lors de sa lecture normale des procès-verbaux et de ses procédures d'audit que, s'il tombe sur une décision ou opération qui aurait dû faire l'objet de la procédure de conflits d'intérêts et qui ne l'a pas été, qu'il a l'obligation d'en informer le conseil d'administration.

Afin de pouvoir remplir ce rôle donné par le législateur, il se doit dès lors d'avoir une **bonne connaissance du cadre légal** qui, selon moi, est assez complexe dans son champ d'application. C'est pourquoi, dans les audits de trois groupes (non EIP) auxquels j'ai eu l'occasion de participer, j'ai pu **confronter chaque opération entre parties liées au champ d'application de la procédure de conflits d'intérêts** personnels de la part d'un administrateur afin d'y voir plus clair. J'ai pu constater que les **exemptions les plus récurrentes** appliquées sur ces opérations intragroupes étaient celles des :

- Opérations **habituelles** conclues dans des conditions normales du marché pour des opérations de même nature et ;
- Opérations conclues **entre sociétés dont l'une détient** directement ou indirectement **95% au moins des parts**.

Si le commissaire hésite toutefois sur l'application de la procédure pour une opération particulière, il peut, d'après la note technique de l'IRE (2021), solliciter du président du conseil d'administration une confirmation écrite du respect du CSA.

Le deuxième rôle donné au commissaire est **l'évaluation des informations reprises dans le procès-verbal** (et dans l'avis du comité pour les conflits d'intérêts intragroupe), notamment les conséquences patrimoniales. Pour les **conflits d'intérêts personnels dans le chef d'un administrateur**, cette mission fait partie de son contrôle légal des comptes. Son appréciation doit ainsi se retrouver **dans la section « Autres mentions » de son rapport**. En revanche, pour les **conflits d'intérêts intragroupe**, ce rôle d'évaluation fait l'objet d'une mission spéciale, mission légale occasionnelle du commissaire. Il devra donc reprendre son appréciation dans un **rapport spécial qui devra se retrouver en annexe du procès-verbal** publié dans le rapport de gestion des comptes annuels. Dans mon analyse pratique, j'ai pu reprendre un cas réel de conflit d'intérêts personnel dans le chef d'un administrateur chez bpost et plusieurs cas réels de conflits d'intérêts intragroupe chez Hamon & Cie afin de montrer ce rôle d'évaluation (et de rôle de conformité légale) du commissaire.

Pour clôturer ce mémoire, une limite que j'ai pu identifier dans la réalisation de cette recherche appliquée est le manque d'expérience. En effet, étant moi-même (presque) jeune diplômée en option d'audit à l'ICHEC, je n'avais pas connaissance du cadre légal des conflits d'intérêts et du rôle du commissaire avant que mon maître de stage ne m'en parle. Un réviseur d'entreprises, ayant dû assimiler la matière pour obtenir son titre, a déjà pu mettre en pratique ces diligences après ses trois années de stage et a donc des mécanismes que je n'ai pas encore acquis. En tout cas, la rédaction de ce mémoire m'aura permis de prendre de l'avance sur cette matière à assimiler pour obtenir le titre de réviseur d'entreprises.

## Bibliographie

- BDO. (2017). *Les autres missions révisorales occasionnelles*. Belgique : BDO.
- BNB. (s.d.). *Comptes consolidés*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans/depot-des-comptes-annuels/comptes-consolides>
- Bpost. (2021). *Comptes annuels*. Bruxelles : Banque Nationale de Belgique (BNB). Récupéré le 14 août 2022 de <https://consult.cbsb.nbb.be/consult-enterprise>
- Braeckmans, H. (2006). *Belangenconflicten en misbruik van venootschapsgoederen, praktijkervaringen*. Bruxelles : Braeckmans, H.
- Code des Sociétés et des Associations. (2019). *Moniteur belge, 4 avril, article 7 :96*.
- Code des Sociétés et des Associations. (2019). *Moniteur belge, 4 avril, article 7 :97*.
- Code des Sociétés et des Associations. (2019). *Moniteur belge, 4 avril, article 429*.
- Commission de corporate governance de sociétés non cotées. (2009). Code Buysse II. Récupéré le 14 août 2022 de <http://www.codebuysse.com/fr/prevbuyssefr.aspx>
- Corporate Governance Committee. (2009). Le code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2009/code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2009>
- Global Rates. (2022). *Taux d'intérêts Euribor 12 mois*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.global-rates.com/fr/taux-de-interets/euribor/taux-de-interets-euribor-12-mois.aspx>
- Goffin, J. (2012). *Responsabilités des dirigeants d'entreprises*. Belgique : Larcier.
- Good Value for Money. (2022). *L'Euribor 3 mois*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.goodvalueformoney.eu/documentation/l-euribor-3-mois>
- Hamon & Cie. (2021). Comptes annuels. Bruxelles : Banque Nationale de Belgique (BNB). Récupéré le 14 août 2022 de <https://consult.cbsb.nbb.be/consult-enterprise>
- IAASB. (2017). Norme internationale d'audit 200 – Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit. Récupéré le 14

août 2022 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>

IAASB. (2017). Norme internationale d'audit 250 – Prise en considération des textes législatifs et réglementaires dans un audit d'états financiers. Récupéré le 14 août 2022 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-250-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

IAASB. (2017). Norme internationale d'audit 320 – Caractère significatif lors de la planification et de la réalisation d'un audit. Récupéré le 14 août 2022 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-320-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

IAASB. (2017). Norme internationale d'audit 550 – Parties liées. Récupéré le 14 août 2022 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-550-FR-2016-2017-CLEAN.pdf>

Iasplus. (2022). *IAS 24 – Information relative aux parties liées*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.iasplus.com/fr-ca/standards/part-i-ifrs/ias/ias24>

ICCI. (2020). Procédure de conflit d'intérêts dans le CSA à cumuler avec d'autres régimes de limitation des distributions de bénéfices ?. *Tax, Audit & Accountancy (TAA)*, 66, 1-43.

ICCI. (2021). *Rapport de commissaire*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.icci.be/fr/avis/avis-detail-page/rapport-de-commissaire>

IESBA. (2021). *Handbook of the International Code of Ethics for Professional Accountants*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ethicsboard.org/publications/2021-handbook-international-code-ethics-professional-accountants>

IRE. (2008). *Rémunération d'un administrateur (-délégué) qui est actionnaire et réglementation relative aux conflits d'intérêts*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.icci.be/fr/avis/avis-detail-page/r-mun-ration-d-un-administrateur-d-l-gu-qui-est-actionnaire-et-r-glementation-relative-aux-conflits-d-int-r-ts>

IRE. (2021). *La notion de conflit d'intérêts dans les associations et fondations*. Récupéré le 14 août 2022 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>

[publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire-brochure-asbl-conflitdinteret0c5d212b-1afe-4bb7-8eb8-94ea1f7e8202.pdf?sfvrsn=4ba099d6\\_5](https://www.ibr-ire.be/fr/publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire-brochure-asbl-conflitdinteret0c5d212b-1afe-4bb7-8eb8-94ea1f7e8202.pdf?sfvrsn=4ba099d6_5)

IRE. (2021). *Norme complémentaire (version révisée 2020) aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/normes/norme-complementaire-isa>

IRE. (2021). *Note technique sur la mission du commissaire en cas de conflits d'intérêts dans les sociétés, les ASBL et les fondations et en cas de conflits d'intérêts intra-groupe*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/note-technique-conflits-d-interets>

IRE. (2022). *Comparaison entre les missions du réviseur d'entreprises*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/actualites/a-la-une/Tableau-comparaison-entre-les-missions-du-reviseur.pdf>

IRE. (2022). *L'audit des comptes annuels*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://sfprod.ibr-ire.be/fr/notreprofession/missions/missions-legales-permanentes/l-obligation-de-designer-un-commissaire>

IRE. (2022). *Les missions légales occasionnelles*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/fr/notreprofession/missions/missions-legales-occasionnelles>

IRE. (2022). *Missions légales permanentes*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/fr/notreprofession/missions/missions-legales-permanentes>

IRE. (2022). *Notre mission : créateur de confiance*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.ibr-ire.be/fr/notreprofession/missions/notre-mission-createur-de-confiance>

Keutgen, G., Andre-Dumont, A-P. (1995). *Le droit des sociétés : les lois des 7 et 13 avril 1995*. Bruxelles : Bruylants.

Matheï, S. (2020, 13 novembre). Réglementation sur les conflits d'intérêts dans les ASBL : minimum légal de conditions prescrites et d'options statutaires – extension statutaire aux conflits fonctionnels ?. *Tax, Audit & Accountancy (TAA)*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.icci.be/fr/actualit/actualit-detail-page/r-glementation-sur-les-conflits-d-int-rits-dans-les-asbl-minimum-lgal-de-conditions-prescrites-et-d-options-statutaires-extension-statutaire-aux-conflits-fonctionnels>

SCA Consulting. (s.d.). *Les conflits d'intérêts dans le nouveau CSA*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.sca-consulting.be/documents/news-items/20200307-belangenconflict-de.xml?lang=fr>

Securex. (2022). *Qu'est-ce qu'un dirigeant d'entreprise ?*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.securex.eu/be/lex-go.nsf/vwAllDocsRead/905BFF573315EBB5C12576EF005513C2?OpenDocument>

Soirmag. (2018). *Abus de biens sociaux : gare aux dérapages*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://soirmag.lesoir.be/191128/article/2018-11-21/abus-de-biens-sociaux-gare-aux-derapages>

Tetralaw. (2020, 24 novembre). *Actualités liées à l'entrée en vigueur du code des sociétés et des associations*. [Présentation Power Point]. Bruxelles : Tetralaw.

Thomas, B. (2017). *Succursale ou filiale : quelle forme juridique choisir ?*. Récupéré le 14 août 2022 de <https://www.avocats-thomas.be/succursales-vs-filiales/>