

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**L'influence de la loi du 7 décembre 2016 sur le marché de l'audit en Belgique
et sur les honoraires d'audit des sociétés du BEL20 au cours des dix dernières
années. Étude de cas sur KPMG.**

Mémoire présenté par :

Blanche GUYAUX

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2024-2025

Promotrice :

Marie KAISIN

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Tous mes remerciements vont à Madame Marie Kaisin, qui m'a guidée par ses nombreux conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce mémoire.

Je tiens à remercier les membres de l'équipe d'audit de KPMG, entreprise où j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage. Leur expertise, leurs avis et conseils, et les informations qui m'ont été transmises m'ont permis d'enrichir mes connaissances. Je tiens tout particulièrement à remercier mes maîtres de stage, Madame Déborah Peeters, et Monsieur Yassine Haïmer pour le temps qu'ils m'ont consacré et leur aide dans l'élaboration de ce travail.

Je tiens également à témoigner ma gratitude envers Madame Marie Delacroix et Messieurs Axel Jorion, Stéphane Nolf, Christophe Vanderstocken et Wim Van Gasse, qui ont accepté de s'entretenir avec moi. Leur contribution m'a permis d'approfondir ma compréhension sur le sujet, mais également de clarifier certains concepts plus complexes.

Mes remerciements sont également adressés à ma famille pour leur soutien et leur aide dans l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je voudrais aussi remercier toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce travail.

« Je soussigné, GUYAUX, Blanche, 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.

Je soussigné(e), Blanche GUYAUX, 200132, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certaines parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	X
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	X
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 19 mai 2025

Signature : Blanche GUYAUX – 200132

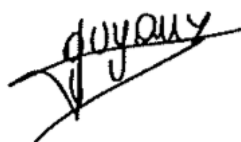


Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	7
INTRODUCTION	8
1. PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	10
1.1. L'AUDIT LÉGAL DES COMPTES	10
1.1.1. Définitions.....	10
1.1.2. Objectifs de l'audit légal des comptes	12
1.2. L'INDÉPENDANCE DE L'AUDITEUR	13
1.3. HISTORIQUE ET SCANDALES FINANCIERS À L'ORIGINE DE LA LOI SARBANES-OXLEY	15
1.3.1. Le cas Enron	15
1.3.2. Le cas WorldCom	17
1.3.3. Le cas Tyco	18
1.4. LOI SARBANES-OXLEY	20
1.5. RÉFORME EUROPÉENNE - ANALYSE DES TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES SUR LE RENFORCEMENT ET LA TRANSPARENCE ET QUALITÉ DE L'AUDIT	23
1.5.1. Directive européenne.....	24
1.5.2. Règlement européen.....	26
1.5.3. Loi du 7 décembre 2016.....	28
1.6. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA LOI DU 7 DÉCEMBRE 2016.....	30
1.6.1. Rotation obligatoire.....	30
1.6.1.1. Rotation externe	30
1.6.1.2. Rotation interne.....	32
1.6.2. Limitation des services non-audit	33
1.6.2.1. Définitions et distinction entre services audit et non-audit.....	33
1.6.2.2. Services non-audit interdits	35
1.6.2.3. Réglementation des honoraires non-audit	37
1.6.2.4. Effets sur l'indépendance des auditeurs	39
1.6.2.5. Conséquences attendues sur la qualité de l'audit	40
2. PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE	41
2.1. QUESTIONS ET MÉTHODOLOGIE.....	41
2.1.1. Hypothèse 1	41
2.1.2. Hypothèse 2	42
2.1.3. Méthodologie	42
2.2. SÉLECTION DES ENTREPRISES DU BEL20	44
2.3. PÉRIODE D'ÉTUDE ET ANALYSE	46
2.4. SOURCES DE DONNÉES : RAPPORTS ANNUELS ET BASES DE DONNÉES FINANCIÈRES.....	46

2.5.	OUTILS DE COLLECTES : ENTRETIENS ET QUESTIONNAIRES	48
2.6.	RÉSULTATS.....	51
2.6.1.	<i>Entretiens</i>	51
2.6.2.	<i>Mandats d’audit au sein du BEL20</i>	57
2.7.	ANALYSE DES RÉSULTATS.....	67
2.7.1.	<i>Analyse des résultats sur base des entretiens</i>	67
2.7.2.	<i>Analyse des résultats des mandats d’audit au sein du BEL20</i>	71
2.8.	INFLUENCE SUR LE MARCHÉ DE L’AUDIT ET LES HONORAIRES D’AUDIT DES SOCIÉTÉS DU BEL20	75
2.8.1.	<i>Cas KPMG</i>	77
2.9.	LIMITES DE L’ÉTUDE	80
CONCLUSION		82
BIBLIOGRAPHIE.....		85
GLOSSAIRE.....		93

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 – Conditions d'éligibilité au BEL20</i>	45
<i>Tableau 2 – AB InBev</i>	57
<i>Tableau 3 – Ackermans & Van haaren</i>	58
<i>Tableau 4 – Ageas</i>	58
<i>Tableau 5 – Befimmo</i>	59
<i>Tableau 6 – Bekaert</i>	59
<i>Tableau 7 – Bpost</i>	60
<i>Tableau 8 – Cofinimmo</i>	60
<i>Tableau 9 – Colruyt</i>	61
<i>Tableau 10 – D'ieteren</i>	61
<i>Tableau 11 – Elia System Operator</i>	62
<i>Tableau 12 – GBL</i>	62
<i>Tableau 13 – KBC</i>	63
<i>Tableau 14 – Proximus</i>	63
<i>Tableau 15 – Solvay</i>	64
<i>Tableau 16 – Telenet Group</i>	64
<i>Tableau 17 – UCB</i>	65
<i>Tableau 18 – Umicore</i>	65
<i>Tableau 19 – Évolution des cabinets d'audit des sociétés de l'échantillon (2014–2024)</i>	66
<i>Tableau 20 – Évolution des honoraires moyens d'audit des sociétés du BEL20</i>	73

Introduction

Au début des années 2000, le monde de la finance a été secoué par une série de scandales retentissants. Enron, WorldCom, Tyco... Ces noms sont devenus synonymes de fraudes comptables, de manipulations financières et de failles dans les systèmes de contrôle (Marty, 2006). Derrière ces événements se cachait souvent un même constat : des auditeurs trop proches de leurs clients, des missions mal encadrées, une indépendance professionnelle remise en question et un manque criant de contrôle externe. La confiance des investisseurs s'est alors effondrée, ébranlant les marchés et révélant les limites des mécanismes de surveillance en place. Une question fondamentale a alors été soulevée : où étaient les auditeurs ? Comment des irrégularités de cette ampleur ont-elles pu passer inaperçues ?

Ces événements ont provoqué une onde de choc à l'échelle mondiale, poussant les autorités à réagir pour donner suite à ces dérives. En 2002, la loi Sarbanes-Oxley a été votée en urgence aux États-Unis, dans le but de renforcer l'indépendance des auditeurs et améliorer la qualité des audits légaux (Rioux, 2003). L'Europe, de son côté, a engagé une réflexion sur la place de l'auditeur légal, son rôle, ses limites, et surtout, sur les moyens de restaurer la confiance du public dans l'information financière. Une série de réformes a donc vu le jour avec des objectifs semblables : rétablir cette confiance, renforcer l'indépendance des auditeurs, et bien d'autres. Ces réformes sont notamment le règlement (UE) n° 537/2014, ainsi que la directive 2014/56/UE. A l'échelle de la Belgique, cette volonté a abouti à la création d'une loi : la loi du 7 décembre 2016, portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, une réforme clé dans l'évolution du cadre réglementaire de l'audit légal. Cette dernière transpose les directives et règlements européens relatifs au contrôle légal des comptes des sociétés. Plusieurs mesures émergent de cette loi, telles que la rotation obligatoire des cabinets d'audit et la limitation des services non liés à l'audit pouvant être fournis aux entités contrôlées.

C'est dans ce contexte que l'importance fondamentale de l'audit financier mérite d'être rappelée. En certifiant que les états financiers reflètent fidèlement la situation d'une entreprise, l'auditeur joue un rôle clé dans le bon fonctionnement des marchés et dans la transparence de l'information économique. Il permet ainsi aux investisseurs, créanciers, régulateurs et autres parties prenantes de fonder leurs décisions sur une base fiable et vérifiée (Nolf, 2024). Mais cette mission n'a de valeur que si elle est exercée avec indépendance, objectivité, et un haut niveau de qualité professionnelle. Or, ce sont précisément ces conditions que les malversations du début des années 2000 ont remis en question, et que les réformes successives cherchent aujourd'hui à rétablir et à sécuriser.

Dans ce contexte, ce travail s'intéressera aux effets concrets de la loi du 7 décembre 2016 sur le marché de l'audit en Belgique. Cela s'articule autour de la question suivante : *"Comment la rotation obligatoire des auditeurs et la limitation des services non-audit, imposées par la loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et la supervision des auditeurs, ont-elles influencé le marché de l'audit et les honoraires des sociétés du BEL20 au cours des dix dernières années ? Étude de cas sur KPMG ».*

Pour illustrer ces effets, un cas pratique centré sur KPMG permettra d'analyser la manière dont l'entreprise a réagi au niveau de sa stratégie dans l'audit des sociétés du BEL20 face à l'implémentation de cette loi.

L'objectif de ce travail est donc double : d'une part, celui-ci vise à évaluer l'impact de la rotation obligatoire et des restrictions relatives aux services non-audit sur le marché belge de l'audit, et d'autre part, à comprendre comment un acteur majeur du secteur tel que KPMG a ajusté ses pratiques face à ces nouvelles contraintes réglementaires.

Ce mémoire s'articule autour de deux grandes sections. La première partie développe le cadre théorique en contextualisant l'audit légal des comptes, les enjeux liés à l'indépendance des auditeurs, les grandes réformes qui ont façonné la profession, avec un accent particulier sur la loi du 7 décembre 2016. Une partie de ce mémoire abordera également les principes relatifs à la rotation obligatoire des auditeurs ainsi que les limitations appliquées aux services non liés à l'audit légal.

La seconde partie adopte une approche pratique, en analysant l'impact de cette réforme sur les honoraires d'audit, ainsi que sur les pratiques d'audit sur le marché belge. Cette analyse s'appuiera sur une approche mixte. D'une part, une étude qualitative sera menée à travers des entretiens semi-directifs avec des experts du secteur afin de recueillir des perspectives approfondies sur les effets de la réforme. D'autre part, une analyse des rapports annuels et rapports d'audit des sociétés du BEL20 sera réalisée sur une période de référence définie, avant et après l'entrée en vigueur de la loi, permettant d'objectiver les évolutions observées depuis l'entrée en vigueur de la loi. Un accent particulier sera mis sur le cabinet KPMG, afin d'illustrer concrètement les impacts de cette réglementation. Ce croisement des données permet d'offrir une vision complète et nuancée des effets de la loi sur le marché de l'audit en Belgique.

L'ensemble de ces éléments donnera lieu à une discussion critique des résultats et de leurs implications pour le marché belge de l'audit.

Partie 1 : Cadre théorique

L'audit légal des comptes

Définitions

En Belgique, l'audit légal peut être défini comme le contrôle légal des comptes annuels, consistant en une procédure de vérification et de certification des états financiers d'une entreprise, conformément aux exigences légales. Cette mission s'inscrit dans le cadre des attributions réglementées du réviseur d'entreprises (Groupe FIBA, 2019). Selon le cabinet André, Marbaix & Co (2025), « les missions légales permanentes sont des missions d'audit réalisées par le réviseur d'entreprises en vertu de la loi ou à la demande des entreprises ». Ce contrôle est effectué par un ou plusieurs commissaires, désignés par l'assemblée générale parmi les réviseurs d'entreprises indépendants agréés. Leur rôle est de formuler une opinion objective sur la fidélité et la sincérité des comptes annuels ou d'autres informations financières.

Le travail d'audit repose donc sur une analyse systématique, méthodique et indépendante des états financiers d'une entreprise, visant à garantir leur régularité, leur exactitude mais aussi de s'assurer que les comptes reflètent fidèlement la situation financière réelle de l'organisation. Il poursuit un objectif fondamental : assurer la transparence, la fiabilité et la conformité de l'information financière publiée aux normes comptables en vigueur. Cette transparence des comptes est une valeur ajoutée tant pour les entreprises que pour les marchés financiers (Portal, 2011).

Une obligation existe de nommer un commissaire dans certains cas. En effet, sa désignation est obligatoire pour les sociétés, ASBL, AISBL ou fondations dites « grandes », c'est-à-dire celles qui dépassent, durant deux exercices comptables consécutifs, au moins deux des trois seuils suivants :

- 1) 50 travailleurs.
- 2) 9.000.000 € de chiffre d'affaires (hors TVA).
- 3) 4.500.000 € de total de bilan.

Cette obligation ne s'appliquera qu'à partir de la troisième année du dépassement des seuils, soit l'exercice qui suit deux années consécutives de dépassement de ces seuils (IBR-IRE, 2024).

Par ailleurs, certaines entités doivent toujours désigner un commissaire, comme les petites sociétés cotées, les entités d'intérêt public¹ (EIP) et celles faisant partie d'un groupe consolidé.

¹ « En Belgique, les entités d'intérêt public sont définies à l'article 4/1 du Code des sociétés :

Cependant, toute société, même non soumise à l'obligation de désigner un commissaire, peut en nommer un sur base volontaire, ceci dans le but d'améliorer leur transparence financière (IBR-IRE, 2024).

Il est toutefois important de souligner que toute entreprise qui confie à un réviseur d'entreprises le contrôle légal de ses comptes doit convenir les modalités de cette mission dans un document intitulé « lettre de mission », qui précise par écrit l'étendue, les conditions et les objectifs de l'intervention, conformément à la loi (IBR-IRE, 2024). Cette dernière doit être signée à la fois par le client et par le commissaire (ITAA, 2021).

Les responsabilités du commissaire sont nombreuses. Effectivement, il examine et certifie les comptes annuels d'une entreprise et s'assure qu'ils soient conformes aux normes comptables en vigueur. Ces comptes doivent également refléter la situation financière de l'entreprise le plus fidèlement possible. Il doit également identifier et évaluer les risques financiers auxquels l'entreprise s'expose et détecter les fraudes potentielles et d'erreurs significatives ce qui peut être considéré comme un deuxième objectif de l'audit légal (SPF Économie, 2024). Pour garantir la fiabilité des informations financières, le commissaire doit également évaluer les systèmes de contrôle interne de l'entreprise et terminer la fin de son audit par un rapport détaillé. Le rapport reprenant les remarques sur la fidélité des comptes annuels et les éventuelles recommandations pour améliorer les pratiques comptables et de gestion seront présentées à l'assemblée générale des actionnaires (Malherbe et al., 2020).

Ce travail d'audit légal permet aussi aux parties prenantes de renforcer la confiance. En effet, les actionnaires, investisseurs, banques et autres parties prenantes vont s'appuyer sur la certification des comptes pour évaluer la santé financière de l'entreprise et orienter leurs décisions telles qu'investir, accorder un crédit, ou engager d'autres formes de collaboration. Le commissaire peut également être chargé d'une vérification de conformité des informations relatives à la durabilité publiées par l'entreprise, en s'assurant que ces informations respectent les normes européennes et belges (Malherbe et al., 2020).

L'audit légal est donc un instrument essentiel pour assurer la transparence financière, la conformité et la fiabilité des informations communiquées aux parties prenantes (SPF Économie, 2024).

-
1. les sociétés cotées ;
 2. les établissements de crédit ;
 3. les entreprises d'assurance ou de réassurance ;
 4. les organismes de liquidation, ainsi que les organismes assimilés à des organismes de liquidation. » (SPF Économie, 2023).

Objectifs de l'audit légal des comptes

Comme mentionné précédemment, l'audit légal des comptes a pour objectifs principaux de garantir la transparence et la fiabilité des informations financières, facilitant ainsi des décisions économiques et stratégiques éclairées (Favier, 2013). Le premier objectif est la vérification de la régularité et de la sincérité des comptes pour s'assurer que les états financiers reflètent fidèlement la situation financière de l'entreprise. Une vérification rigoureuse de la conformité aux normes comptables en vigueur est donc nécessaire. Les auditeurs examinent les transactions, les écritures comptables et les documents financiers pour garantir leur exactitude et leur sincérité (FSMA, 2025).

L'audit légal permet également d'identifier et de détecter les anomalies, les erreurs et les fraudes susceptibles de fausser la représentation des comptes (Portal, 2011). Les auditeurs utilisent donc à cette fin des techniques de contrôle et d'analyse pour détecter les irrégularités et les potentielles manipulations. Cette détection permet de protéger les intérêts des parties prenantes et à nouveau, de maintenir dès lors la confiance dans les informations financières (IBR-IRE, 2024).

Toujours selon Portal (2011), le troisième objectif de l'audit légal est de renforcer la confiance des différentes parties en fournissant une assurance indépendante sur la fiabilité des états financiers. Ce climat de confiance est nécessaire pour les prises de décisions au niveau des investissements et des relations commerciales (Favier, 2013).

La quatrième objectif est de garantir que l'entreprise respecte ses obligations comptables et fiscales (Portal, 2011). Les auditeurs vérifient la conformité aux lois et règlements en vigueur, ce qui permet d'éviter les sanctions et les litiges. La conformité légale est un aspect essentiel de la gouvernance d'entreprise et de la responsabilité sociale (Malherbe et al., 2020).

Enfin, Favier (2013) précise que le dernier objectif est d'analyser la situation financière réelle de l'entreprise, ce qui est essentiel pour une meilleure gestion des risques. Les auditeurs évaluent les performances financières, identifient les domaines de vulnérabilité et recommandent des améliorations. Cette évaluation contribue à la prise de décisions stratégiques et à la planification à long terme.

L'indépendance de l'auditeur

En Belgique, dans le cadre de l'audit légal, l'indépendance est un principe fondamental. En effet, celui-ci permet de garantir l'objectivité et la crédibilité des travaux. L'auditeur doit non seulement être indépendant dans ses actions mais également être perçu comme tel par les parties prenantes, tout en respectant une éthique professionnelle qui évite tout conflit d'intérêts (Portal, 2011). Deux formes d'indépendance sont généralement distinguées : l'indépendance d'apparence et l'indépendance d'esprit. Bien que ces notions soient développées plus en détail dans la section consacrée aux effets sur l'indépendance des auditeurs (cf. 1.6.2.4.), leur définition peut d'ores et déjà être introduite. Comme le souligne Prat Dit Hauret (2011), « l'indépendance d'esprit est l'attitude qui garantit que seules les considérations en rapport avec la mission sont prises en compte au moment de la prise de décision. Quant à l'apparence d'indépendance, elle consiste à éviter des situations ou des circonstances d'une telle importance qu'un tiers qui en aurait connaissance puisse remettre en cause l'objectivité du contrôleur légal ».

L'auditeur interne², en tant qu'employé de l'entreprise chargé d'évaluer les procédures internes, pourrait parfois rencontrer des difficultés à maintenir son objectivité en raison de conflits de rôles et des relations avec la direction susceptibles d'influencer son jugement. Toutefois, son indépendance peut être renforcée par l'instauration d'une relation fonctionnelle avec le comité d'audit, qui agit en tant qu'organe indépendant du conseil d'administration. Cette relation joue un rôle important dans la préservation de son objectivité, en limitant l'influence potentielle de la direction sur ses travaux. L'indépendance des auditeurs externes est strictement encadrée par des normes professionnelles et des régulations légales spécifiques, visant à garantir leur autonomie vis-à-vis des entités qu'ils contrôlent (Favier, 2013).

Selon Prat Dit Hauret (2003), pour assurer la fiabilité des audits et la confiance des différentes parties, l'indépendance de l'auditeur est donc essentielle. Il peut l'évaluer en tenant compte de divers facteurs et en suivant plusieurs étapes. Cette démarche d'auto-évaluation lui permettra de garantir qu'il peut mener sa mission de manière impartiale et objective.

Il doit également s'assurer de respecter les normes professionnelles et les règles en vigueur définies notamment par le code de déontologie et les règles d'incompatibilité. Mises en place, ces règles garantissent que l'auditeur puisse effectuer son travail de manière impartiale et indépendante (Compernelle, 2009).

² À la différence de l'auditeur externe, qui intervient de manière indépendante et ponctuelle pour certifier les états financiers, l'auditeur interne agit au sein même de la structure organisationnelle (EDC Paris Business School, 2024).

Nous noterons, à titre d'exemple, que l'auditeur ne peut exercer des fonctions de gestion ou de direction au sein de l'entreprise qu'il audite. Il est également primordial que l'auditeur ne maintienne pas de relations financières significatives avec l'entreprise auditée, telles que des investissements ou des prêts (Compernelle, 2009).

Enfin, la durée de la mission de l'auditeur doit être également limitée pour éviter une trop grande proximité avec l'entreprise auditée. Cette thématique sera abordée dans la section consacrée aux rotations obligatoires, abordée ultérieurement dans ce mémoire (cf. 1.6.1).

L'évaluation de l'indépendance de l'auditeur peut également être faite via le comité d'audit de l'entreprise en examinant les relations financières et personnelles de l'auditeur avec l'entreprise. Toutes les mesures prises par l'auditeur pour maintenir son indépendance doivent être documentées et communiquées de manière transparente aux parties prenantes. Cette indépendance de l'auditeur doit aussi être réévaluée périodiquement, souvent annuellement, pour s'assurer qu'elle est maintenue tout au long de la mission (Compernelle, 2009).

En conclusion, ces étapes permettent de garantir que l'auditeur reste impartial et que son jugement n'est pas influencé par des intérêts personnels ou professionnels (Compernelle, 2009).

Historique et scandales financiers à l'origine de la loi Sarbanes-Oxley

Adoptée aux États-Unis le 30 juillet 2002, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) a été développée dans un climat marqué par des scandales comptables et financiers majeurs, qui ont mis en évidence d'importantes failles dans la réglementation des pratiques comptables et de gouvernance d'entreprise. Ces scandales, impliquant de grandes entreprises cotées en bourse telles que Enron, Worldcom ou encore Tyco, ont provoqué la perte de confiance des investisseurs, mettant en lumière des lacunes dans les contrôles internes et l'indépendance des auditeurs, tout en ternissant l'image de la profession d'auditeur (Sauviat, 2007).

Le cas Enron

L'entreprise Enron, issue de la fusion entre deux sociétés de transport de gaz naturel, Houston Natural Gas et Internorth of Omaha, fut fondée par Kenneth Lay en 1985. Celle-ci était autrefois l'une des plus grandes entreprises du secteur de l'énergie et plus particulièrement du gaz, située à Houston, aux États-Unis, avant son effondrement en décembre 2001 (Le Monde, 2006).

A la clôture de son exercice en 2000, Enron se positionnait parmi les dix plus grandes capitalisations boursières mondiales. 22 000 personnes étaient employées au sein de la société, qui générait un chiffre d'affaires de plus de 100 milliards de dollars. Kenneth Lay, président du conseil d'administration et Jeffrey Skilling, directeur général³, étaient rémunérés respectivement à hauteur de 18,2 et 10,1 millions de dollars (Bondarenko, 2016).

Des malversations comptables ont été découvertes en 2001. La société avait dissimulé ses dettes et exagéré artificiellement ses bénéfices, sous l'initiative d'Andrew Fastow, directeur financier d'Enron depuis 1998 (Le Monde, 2006). En effet, la société utilisait des entités *ad hoc* (Special Purpose Entities⁴) afin de sortir ses dettes de son bilan.

Au milieu de l'année 2001, plusieurs analystes ont commencé à se pencher sur les détails des états financiers publiés par Enron, ce qui a mis en lumière une situation frauduleuse. En annonçant une perte de 618 millions de dollars pour le troisième trimestre de la même année, et une diminution de 1,2 milliard de dollars de capitaux propres, Enron a déconcerté les investisseurs qui ne s'attendaient pas à de tels résultats. Cette découverte entraîna alors une diminution drastique du prix de l'action (passant de 90 dollars/action en 2000 à moins de 12

³ Chief Executive Officer (CEO).

⁴ Une Special Purpose Entity est une "entité juridique établie pour remplir des fonctions spécifiques, limitées dans leur portée ou dans le temps, avec un ou quelques créanciers principaux. Elle est liée à une autre société, souvent en tant que filiale, et réside souvent dans un territoire autre que le territoire de résidence de la société liée » (Eurostat, s.d.).

dollars/action en novembre 2001), ainsi que le licenciement d'Andrew Fastow (Bondarenko, 2016). Quelques temps après, la Securities and Exchange Commission⁵ (SEC) a enquêté sur les transactions entre Enron et les Special Purpose Entities.

Le cabinet d'audit Arthur Andersen, fondé en 1913, et autrefois membre des Big Five⁶, a été un élément déclencheur dans ce scandale de fraude. En effet, en tant que responsable chargé du contrôle légal des comptes d'Enron, étant l'un de ses plus gros client, Arthur Andersen approuvait ces derniers alors qu'il était au courant que la société utilisait des pratiques comptables et financières frauduleuses (Bondarenko, 2016).

Maintenir Enron parmi ses clients afin de réaliser des missions de conseil, souvent plus lucratives, représentait un intérêt pour Arthur Andersen. Lorsque la SEC commença ses recherches, le cabinet détruisit beaucoup de documents concernant son client audité. Cette démarche fut considérée comme de l'obstruction à la justice et toute la branche américaine du cabinet d'audit, à la renommée mondiale, fut condamnée. Le cabinet d'audit a vu sa réputation et sa crédibilité s'effondrer, entraînant la rupture avec tous leurs clients, et fut démantelé en 2002 (Bondarenko, 2016).

Le scandale Andersen a entraîné des pertes financières massives pour les investisseurs et les employés d'Enron, tout en ébranlant aussi la réputation du secteur de l'audit. Le 2 décembre 2001, Enron a entamé une procédure de restructuration sous le régime du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites⁷, une mesure permettant aux entreprises de se protéger temporairement de leurs créanciers afin de tenter un redressement (Marty, 2006).

De nombreux dirigeants d'Enron furent inculpés pour divers motifs et condamnés à des peines de prison. Nous citerons par exemple, en 2006, Skilling et Lay reconnus coupables de diverses accusations de conspiration et de fraude. Lay, qui risquait 45 ans de prison, est décédé avant sa condamnation et Skilling a purgé 12 ans de prison sur les 24 prévues. Par ailleurs, Fastow a plaidé coupable en 2006 et a été condamné à six ans de prison, puis a été libéré en 2011 (Bondarenko, 2016).

Enfin, les différents bureaux du cabinet Andersen furent dès lors rachetés par les anciens du Big Five, devenu Big Four à ce jour : Deloitte, PwC, Ernst and Young, et KPMG. Nous notons également qu'en 2005, la condamnation d'Andersen fut annulée par la Cour suprême car « les instructions données aux douze jurés étaient *trop vagues et irrégulières par de nombreux aspects* » (Leser, 2005). Ce cas de fraude est souvent cité comme étant l'exemple le plus emblématique des dérives financières qui a conduit à la création de la loi SOX.

⁵ Régulateur boursier américain.

⁶ Cinq plus gros cabinets d'audit et de conseil au monde (Mouton, 2024).

⁷ Ce système permet à l'entreprise qui éprouve des difficultés de faire une restructuration et de prendre du temps pour trouver des nouveaux financements, de renégocier des contrats ou encore d'accélérer la vente de certains actifs (Bertoneche, 2021).

Le cas WorldCom

WorldCom, autrefois la deuxième plus grande entreprise de télécommunications aux États-Unis, est célèbre pour avoir été à l'origine de l'un des plus grands scandales comptables de l'histoire moderne. Fondée en 1983, l'entreprise connaît une croissance tout au long des années 1990. En 1998, elle affiche un chiffre d'affaires d'environ 20 milliards de dollars, porté notamment par une stratégie agressive d'acquisitions. Cependant, à partir de 1999, le chiffre d'affaires commence à ralentir et le cours de l'action entame une chute progressive (Jackson, 1999).

C'est dans ce contexte de pression croissante pour maintenir une image de réussite que la fraude a éclaté. En effet, le 25 juin 2002, WorldCom reconnaît avoir manipulé ses comptes à hauteur de 3,8 milliards de dollars, en reclassant des charges d'exploitation⁸ en investissements. Cette pratique avait pour but de gonfler artificiellement les bénéfices et de répondre aux attentes des analystes financiers. Ces manipulations, qui affectaient l'ensemble des états financiers⁹ auraient débuté dès 1999, au moment même où les premiers signes de ralentissement apparaissaient (Les Echos, 2003).

Contrairement à d'autres scandales du même type, c'est WorldCom elle-même qui informe la Securities and Exchange Commission (SEC) et le public de l'existence de ces irrégularités. Dans la foulée, la SEC engage des poursuites judiciaires contre l'entreprise. Cette dernière n'a également pas manqué de souligner les défaillances du cabinet d'audit Arthur Andersen, en charge de la certification des comptes de WorldCom à l'époque. Bien qu'aucune preuve n'ait démontré que le cabinet était directement complice de la fraude, il lui est reproché d'avoir des pratiques défaillantes, qui n'ont pas permis de détecter les anomalies majeures dans les états financiers (International Banker, 2021).

Suite à ces révélations, WorldCom signe ainsi l'une des plus grandes faillites de l'histoire des États-Unis. Le CEO, Bernard Ebbers, qui avait démissionné en avril 2002, est condamné à 25 ans de prison. Le directeur financier, Scott Sullivan, écope quant à lui d'une peine de cinq ans d'emprisonnement (International Banker, 2021).

Ce scandale a donc fortement contribué à l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley en 2002, qui visait à restaurer la confiance des investisseurs dans les marchés financiers en renforçant les exigences de transparence et les responsabilités des dirigeants d'entreprise (Saerens, 2024).

⁸ Notamment les frais d'utilisation des réseaux d'autres opérateurs.

⁹ Compte de résultats, bilan, rapport annuel.

Le cas Tyco

Tyco, un conglomérat industriel américain, a été fondé en 1960 par Arthur J. Rosenberg. Quelques années plus tard, en 1964, Tyco entre en bourse et commence une série d'acquisitions rapides, détenant ainsi 16 sociétés en 1968. Le chiffre d'affaires est passé de 34 millions de dollars à 500 millions de dollars en moins de 10 ans, entre 1973 et 1982 (Sengès, 1998). En 1982, Tyco a restructuré ses activités autour de trois secteurs d'activité : la protection contre l'incendie, l'électronique et l'emballage. En 1986, Tyco est a repris sa stratégie de croissance par acquisitions et a de nouveau réorganisé l'entreprise en quatre divisions, à savoir : les composants électriques et électroniques, les soins de santé et produits spécialisés, les services de sécurité et protection contre l'incendie, et enfin un contrôle des flux. Ce modèle est resté comme tel jusque dans les années 1990. Ils ont également changé de nom, passant de Tyco à Tyco International, pour marquer leur présence à l'international (Auburn Center for Ethical Organizational Cultures, 2011).

Dennis Kozlowski a d'abord été employé chez Tyco international, avant d'en devenir le CEO en 1992, avec une volonté de poursuivre l'expansion rapide de l'entreprise. Il mène de nombreuses acquisitions et place des collaborateurs à des postes stratégiques clés, notamment Mark Swartz, nommé directeur financier (CFO¹⁰). Sous sa direction, le chiffre d'affaires de Tyco International progresse d'environ 50%. Cependant, au fil du temps et suite à ces nombreuses acquisitions, la structure très décentralisée de l'entreprise rend ses activités de plus en plus opaques, même pour les membres du conseil d'administration. Début 2002, Kozlowski communique la scission de Tyco en quatre entités indépendantes, cotées en bourse: la sécurité et l'électronique, la santé, la protection incendie et contrôle des flux, et services financiers (Center for Ethical Organizational Cultures, 2011).

C'est à partir de ce moment que les difficultés commencent à se manifester. Le conseil d'administration de Tyco International découvre que Frank Walsh, l'un des membres du conseil d'administration, a perçu une commission de 20 millions de dollars pour avoir aidé à négocier une fusion avec une société, sans en informer ses collègues. Sanctionné par une amende, Walsh finit par démissionner. Cette révélation suscite alors des inquiétudes sur d'éventuels d'autres abus, poussant le conseil à ouvrir une enquête interne, qui finalement a mis en lumière de nombreux détournements de fonds et abus de dépenses. C'est alors le 12 septembre 2002 que Dennis Kozlowski et Mark Swartz furent arrêtés, accusés d'avoir détourné des centaines de millions de dollars (Center for Ethical Organizational Cultures, 2011). En effet, Kozlowski et Swartz ont omis de déclarer aux investisseurs une vente de 7,5 millions d'actions, pour un montant de plus de 400 millions de dollars et ont également gonflé la valeur de la société en falsifiant des documents (Wall Street Millennial, 2021).

¹⁰ Chief Financial Officer.

A ce moment-là, l'auditeur, PriceWaterhouseCooper, a également été mis en cause et a fait l'objet de nombreux articles de presse, notamment dans Forbes (2002) : « Pour son exercice fiscal 2001, Tyco International a versé 51,1 millions de dollars au cabinet comptable PricewaterhouseCoopers pour ses services. Seuls 13,2 millions de dollars concernaient les audits obligatoires. Le reste a été consacré à des services tels que le conseil fiscal, la vérification préalable lors de fusions, les audits de plans d'avantages sociaux et d'autres prestations, apparemment tout sauf chercher des empreintes digitales. ».

Loi Sarbanes-Oxley

La loi Sarbanes-Oxley (SOX) est promulguée en juillet 2002 aux États-Unis, en réponse aux scandales financiers, comme décrits précédemment, ayant frappé des entreprises emblématiques telles qu'Enron, WorldCom mais aussi Tyco International (Ben Romhdane & Fimbel, 2016). Ces incidents ont affecté les marchés américains, affaibli la confiance des investisseurs dans l'intégrité des informations financières des entreprises mais aussi conduit à des pertes considérables pour ces derniers. Des milliers de personnes perdirent leur emploi, et l'économie américaine, dans son ensemble, a été impactée (Ben Romdhane & Fimbel, 2016).

Sous l'initiative des sénateurs Paul Sarbanes et Michael Oxley, et en réaction à cette crise de confiance, le Congrès des États-Unis a mis en place un cadre législatif visant d'une part, à renforcer la réglementation financière, et d'autre part à améliorer la transparence des opérations des entreprises (United States Congress, 2002). Cette législation vise donc à assurer en plus de la transparence, la responsabilité financière des entreprises cotées en bourse, en établissant des normes rigoureuses pour la comptabilité et l'audit (Stolowy et al., 2019). Il est également intéressant de noter cette loi s'applique à toutes les sociétés cotées en bourse aux États-Unis, mais également à leurs filiales, même si ces dernières sont implantées à l'étranger. En effet, la loi SOX a un effet extraterritorial, ce qui signifie que l'autorité américaine s'exerce au-delà des frontières nationales, sur des entités établies dans des états étrangers (Saerens, 2024).

La loi SOX impose des exigences strictes en matière de rapport financier, et repose sur six piliers (Rioux, 2003) :

1. La nécessité pour les CEO et les CFO de certifier l'exactitude des rapports financiers. En effet, dans le cas où ces derniers auraient connaissance d'irrégularités ou de fraudes, ils peuvent encourir jusqu'à 20 ans de prison.
2. La mise à disposition d'informations complémentaires, tels que le code d'éthique de la société, les changements de la situation financière, les procédures de contrôle interne, etc.
3. La mise en place de comités qui supervisent le processus de vérification, tel que le comité d'audit au sein du conseil d'administration.
4. La rotation des vérificateurs externes.

5. La création d'un organisme de réglementation et de surveillance : le Public Company Accounting Oversight Board¹¹ (PCAOB). Ce dernier est chargé de superviser les cabinets comptables, fixer des normes, mais est également habilité à enquêter et à sanctionner toute personne, physique ou morale, qui ne respecte pas ces règles.
6. Le régime des sanctions est renforcé. En effet, les amendes ainsi que la sévérité des peines de prison ont été alourdies.

Alors que l'inefficacité des régulations précédentes avait été mise en avant, la loi Sarbanes-Oxley a marqué un tournant dans l'histoire de la gouvernance d'entreprise aux États-Unis, en établissant des bases plus solides pour renforcer la responsabilité des entreprises et protéger les investisseurs (Draief, 2018). En effet, selon Safecall (2022), « les normes réglementaires existantes n'étaient plus jugées suffisantes pour protéger les investisseurs, les professionnels et le grand public ».

Cette loi n'a pas seulement transformé les pratiques comptables et les méthodes de reporting financier. Elle a aussi insufflé un véritable changement culturel au sein des entreprises, où la transparence et l'éthique sont désormais devenues des valeurs centrales (de Brosse, 2007).

Le législateur a voulu également restaurer la confiance des investisseurs, qui avait été ébranlée par des fraudes et des pratiques comptables abusives, comme évoqué précédemment. En effet, la loi SOX impose des exigences strictes concernant la divulgation des informations financières, le contrôle interne ainsi que la certification des rapports financiers par les dirigeants d'entreprise (Rioux, 2003). Ces obligations engendrent une prise de conscience accrue, tant de la part des dirigeants que des investisseurs, sur l'importance d'une gestion éthique et responsable des ressources financières (de Brosse, 2007).

Depuis sa mise en œuvre, l'impact de la loi SOX sur la gouvernance d'entreprise et la transparence financière est incontestable. D'une part, les sociétés doivent désormais investir dans des systèmes de contrôle interne robustes afin de se conformer aux nouvelles exigences, ce qui a conduit à des améliorations significatives en matière de précision de rapport financier (de Brosse, 2007). D'autre part, la responsabilité personnelle des dirigeants en matière de rapport financier a été accentuée, leur imposant de certifier l'exactitude des informations fournies sous peine de sanctions pénales (Rioux, 2003). La responsabilité des conseils d'administration ainsi que des comités d'audit est également renforcée afin qu'ils jouent un rôle actif dans la surveillance des pratiques financières de l'entreprise (Souid et Stepniewski, 2010).

¹¹ Conseil de surveillance de la comptabilité des sociétés publiques.

En conclusion, la loi SOX a non seulement instauré des normes de conformité (Favier, 2013), qui ont changé la manière dont les entreprises gèrent leurs finances, mais a également contribué à créer une culture d'intégrité et de transparence au sein du milieu des affaires. À travers cette législation, la volonté de renforcement des mécanismes de contrôle vise à dissuader la fraude (de Brosses, 2007).

Réforme européenne - Analyse des textes législatifs et réglementaires sur le renforcement et la transparence et qualité de l'audit

Inspirée par la démarche des États-Unis et renforcée par les effets de la crise de 2008, l'Union européenne a lancé sa propre réforme de l'audit, pour renforcer la qualité et l'indépendance des contrôles. En effet, « les mesures adoptées en Europe et ailleurs dans le monde, immédiatement après la crise financière, étaient axées sur la nécessité de stabiliser rapidement le système financier » (Commission Européenne, 2010).

La réforme européenne en matière de réglementation financière a pour but de renforcer la transparence et la gouvernance d'entreprise, en réponse aux crises économiques qui ont mis en lumière des lacunes dans les systèmes de contrôle interne des entreprises. Plusieurs initiatives ont été mises en place au sein de l'Union européenne pour répondre aux exigences croissantes liées à la sécurité financière et à la protection des investisseurs. Dans ce contexte, la directive sur les règles de transparence (2004) et le règlement sur l'application des normes comptables internationales (2005) illustrent une volonté d'harmonisation et de conformité en matière de reporting financier à l'échelle européenne (Commission européenne, 2010). Ces dispositions, tout comme la loi SOX, visent non seulement à améliorer la qualité et la comparabilité des informations financières, mais également à restaurer la confiance des investisseurs, essentielle pour le bon fonctionnement des marchés financiers.

Le contexte de la réforme européenne est marqué par une volonté collective de protéger les investisseurs et de renforcer la stabilité des marchés financiers, tout en prenant en compte les leçons des crises passées. La mise en œuvre de ces réformes représente un défi majeur, nécessitant une coopération étroite entre les États membres et une vigilance permanente sur l'évolution des pratiques commerciales. L'objectif ultime reste l'établissement d'un cadre réglementaire qui non seulement soutienne l'intégrité des marchés financiers, mais encourage également une culture d'entreprise axée sur la responsabilité et l'éthique (Gran Thornton, 2017).

L'audit, en tant que mécanisme central de contrôle et de transparence financière, joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des entreprises et des marchés (Directive 2014/56/UE, 2014). Face aux crises économiques récurrentes et aux scandales financiers des dernières décennies, l'Union européenne a donc reconnu la nécessité de réformer son cadre réglementaire en matière d'audit pour améliorer la fiabilité des états financiers et renforcer la confiance des investisseurs (Règlement (UE) n°537/2014, 2014). Cette réforme vise à corriger les faiblesses révélées par ces crises et à anticiper les défis futurs dans un paysage économique en constante évolution.

Selon le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (2020), cinq textes sont à noter pour la réforme de l'audit :

1. « Le règlement (UE) n°537/2014 du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public (EIP) prévoit, des dispositions spécifiques au contrôle légal des comptes des « entités d'intérêt public » (EIP).
2. La directive n°2014/56/UE du 16 avril 2014 modifiant la directive 2006/43/CE définit le droit commun des règles applicables à l'exercice de la profession de commissaire aux comptes.
3. L'ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes a mis le droit français en conformité avec le droit de l'Union européenne en modifiant le titre II du livre VIII de la partie législative du code de commerce.
4. Le décret n°2016-1026 du 26 juillet 2016 réforme les dispositions du titre II du livre VIII de la partie réglementaire du code de commerce.
5. Le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes complète le dispositif. »

Le cadre législatif de l'audit a donc été redéfini à travers divers règlements et directives, notamment le Règlement (UE) n°537/2014 et la Directive 2014/56/UE, qui introduisent des exigences plus strictes concernant la transparence, l'indépendance des auditeurs, ainsi que la rotation obligatoire des cabinets d'audit (Directive 2006/43/CE, 2006). Ces mesures visent à éliminer les conflits d'intérêt potentiels et à assurer un audit de qualité. Parallèlement, une harmonisation des normes comptables à l'échelle européenne a été encouragée pour faciliter une comparabilité accrue des rapports financiers, rendant donc les marchés plus accessibles aux investisseurs tout en contribuant à la stabilité économique.

Directive européenne

Les directives européennes s'inscrivent dans un objectif plus large de protection des investisseurs, d'amélioration de la transparence et de renforcement de la confiance du public dans les états financiers des entreprises.

Parmi les principales directives, la Directive 2006/43/CE et la Directive 2014/56/UE qui modifie la directive de 2006, jouent un rôle important. La Directive 2006/43/CE, adoptée le 17 mai 2006, établit les normes relatives à l'audit légal des comptes annuels et des comptes consolidés au sein des États membres (Directive 2006/43/CE, 2006). Elle vise à renforcer la qualité des audits en introduisant des exigences en matière de formation continue pour les auditeurs, ainsi qu'un cadre pour la désignation et l'indépendance des commissaires aux

comptes. Cette directive impose également la mise en place de normes encadrant la déontologie professionnelle et le contrôle interne, ainsi que des procédures d'audit, pour garantir que les états financiers reflètent fidèlement la situation financière de celles-ci. De plus, des mesures ont été mises en place pour encadrer les services non liés à l'audit fournis par les auditeurs, limitant ainsi les risques de conflits d'intérêts et assurant l'objectivité des rapports d'audit (Directive 2006/43/CE, 2006).

En 2014, pour modifier et compléter la directive précédente, la Directive 2014/56/UE a été introduite, répondant aux défis émergents dans le secteur de l'audit. Cette réforme avait pour objectif d'introduire des exigences plus strictes, notamment sur la rotation des cabinets d'audit et sur la transparence dans le processus d'audit. En effet, le premier objectif de cette directive est de renforcer l'indépendance des auditeurs et d'accroître la responsabilité des cabinets d'audit.

La Directive 2006/43/CE, adoptée par le Parlement européen et le Conseil, représente une avancée majeure dans la réglementation des audits au sein de l'Union européenne (Directive 2006/43/CE, 2006). Son objectif principal est d'améliorer la qualité des audits financiers réalisés par les commissaires aux comptes et d'accroître la transparence des informations financières. En réponse à des scandales financiers tels que ceux entourant Enron et WorldCom, cette directive vise à assurer une adoption cohérente des normes internationales d'audit (ISA) par les États membres, dans un souci d'harmonisation, facilitant ainsi la confiance des investisseurs et du public dans les états financiers des entreprises. Tout en respectant les spécificités des systèmes nationaux, la directive impose des exigences strictes concernant la formation et l'indépendance des auditeurs, la surveillance de leur travail et la rotation des cabinets d'audit pour prévenir les conflits d'intérêts. La directive encourage une approche fondée sur les normes internationales d'audit, lesquelles mettent l'accent sur l'évaluation des risques et le jugement professionnel des auditeurs. Elle stipule que ces derniers doivent se conformer aux normes établies de vérification (Directive 2006/43/CE, 2006). Cette dynamique a conduit à une clarification des responsabilités des auditeurs, en mettant l'accent sur leur devoir de vigilance face aux facteurs susceptibles d'affecter la fiabilité des états financiers.

En outre, la Directive 2006/43/CE a facilité l'adoption de normes internationales d'audit, favorisant ainsi la convergence et la cohérence des pratiques auditables à l'échelle mondiale (Directive 2006/43/CE, 2006). La directive prévoit également des dispositions sur la divulgation des informations concernant les honoraires d'audit, ce qui est essentiel pour maintenir l'intégrité du processus d'audit. De plus, elle renforce la confiance des parties prenantes envers l'audit en renforçant les exigences encadrant la diligence professionnelle et l'indépendance des auditeurs.

C'est donc dans ce contexte que la directive constitue un pilier fondamental du cadre réglementaire européen, contribuant à renforcer la rigueur des contrôles de conformité, mais aussi la stabilité et la crédibilité des marchés financiers. Par conséquent, la mise en œuvre de

la Directive 2006/43/CE a non seulement transformé le paysage de l'audit en Europe, mais elle s'inscrit également dans une vision plus large de gouvernance d'entreprise et de responsabilité sociale des acteurs économiques.

La Directive 2014/56/UE, qui a, comme mentionné, modifié la Directive 2006/43/CE, représente un tournant significatif dans l'harmonisation des pratiques d'audit au sein de l'Union européenne, en établissant un cadre juridique modifié pour les audits des états financiers (Directive 2014/56/UE, 2014). Adoptée le 16 avril 2014, cette directive a comme objectif d'améliorer la qualité et la transparence des audits ainsi que renforcer la confiance du public dans l'intégrité des informations financières.

Dans cette optique, l'une des innovations majeures introduites par cette directive réside dans le renforcement des exigences en matière d'indépendance des auditeurs, ainsi que dans l'élargissement des obligations d'information qui leur incombent (Directive 2014/56/UE, 2014). L'une des mesures importantes de la directive consiste à imposer des normes accrues sur les services non liés à l'audit que peuvent fournir les auditeurs, limitant de ce fait les risques de conflits d'intérêts.

De plus, pour renforcer la confiance, la directive impose la publication d'un rapport sur l'audit qui détaille les principales conclusions et les points clés de l'audit, ce qui permet aux parties prenantes d'obtenir des informations supplémentaires sur le jugement professionnel exercé par les commissaires aux comptes (IBR-IRE, 2024).

Enfin, il est essentiel de noter que la Directive 2014/56/UE ne se contente pas de régler les aspects techniques de l'audit, mais renforce également la transparence du processus d'audit, ce qui a des implications directes sur la gouvernance des entreprises, notamment en matière de contrôle interne et de surveillance exercée par les comités d'audit. En imposant une plus grande transparence sur les prestations rendues par les auditeurs, notamment en ce qui concerne les honoraires liés à l'audit et aux services non-audit.

En conclusion, cette directive européenne ne se limite pas à modifier les règles applicables aux audits, mais elle participe aussi à la transformation du cadre réglementaire applicable à l'audit financier dans l'Union européenne, rendant le système plus solide face aux crises futures, tout en renforçant la confiance des investisseurs et du public dans la fiabilité des états financiers (IBR-IRE, 2024).

Règlement européen

La directive européenne et le règlement européen se distinguent par leur mode d'application. En effet, la directive nécessite une transposition dans le droit national pour être applicable,

tandis que le règlement est directement applicable, dans l'ensemble de l'Union européenne (Kaisin, 2024). Par ailleurs, le règlement européen concerne uniquement les entités d'intérêt public. Adopté le 16 juin 2014, il n'a été applicable que deux ans plus tard, le 17 juin 2016.

Le Règlement (UE) n°537/2014 se présente comme l'élément central de cette réforme, introduisant des normes strictes pour les audits des entités d'intérêt public. Ces entités, qui incluent notamment les institutions financières et les grandes entreprises cotées, doivent désormais se conformer à des exigences plus rigoureuses, telles que la rotation des cabinets d'audit, la séparation des services d'audit et de conseil, ainsi que des exigences accrues en matière de transparence (Règlement (UE) n°537/2014, 2014).

Tout comme les autres mesures de l'Union européenne, celles-ci visent à éviter les conflits d'intérêts et à maintenir l'intégrité du processus d'audit, tout en renforçant la confiance des investisseurs et des parties prenantes dans les états financiers. L'accent est donc mis sur des pratiques d'audit solides, capables de s'adapter aux enjeux contemporains, tout en répondant aux préoccupations croissantes en matière de responsabilité sociétale des entreprises (IBR-IRE, 2024). Ces règlements illustrent l'engagement de l'Union européenne à établir un cadre de référence robuste pour la profession d'auditeur, tout en promouvant la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans le secteur financier. Ce cadre réglementaire, tout en favorisant la qualité des audits et en garantissant la protection des intérêts des investisseurs et des consommateurs, constitue une avancée significative dans l'édification d'un marché unique plus fiable et mieux intégré (Mazars, 2017).

Un des volets majeurs de ce règlement est l'exigence de rotation des auditeurs. Il impose une limite de durée de mandat pour les auditeurs, fixant une durée maximale de 10 ans, prolongeable jusqu'à 20 ans sous conditions strictes, notamment via un appel d'offres public. Une telle mesure a pour objectif de prévenir une relation trop étroite entre l'auditeur et son client, qui pourrait nuire à l'objectivité du travail d'audit (Chihi et Casta, 2018). De plus, le règlement stipule des exigences accrues en matière de communication entre les auditeurs et les instances de régulation, notamment en rendant obligatoire la notification des faits significatifs qui pourraient compromettre l'indépendance de l'auditeur (Règlement (UE) n°537/2014, 2014).

Ce texte de loi aborde également la question de la transparence par le biais de rapports d'audit détaillés, en exigeant que les auditeurs rendent compte de leur évaluation des risques et des contrôles internes, tout en fournissant des explications claires concernant leurs conclusions. Cette approche favorise une plus grande clarté et permet aux parties prenantes de mieux comprendre les enjeux sous-jacents des audits réalisés. En mettant un accent particulier sur l'importance de l'indépendance et de la qualité des audits, le règlement contribue à une harmonisation renforcée des pratiques d'audit au sein des différents États membres de l'UE

(Règlement (UE) n°537/2014, 2014), dans un contexte où la confiance des investisseurs est primordiale pour la stabilité économique.

Loi du 7 décembre 2016

La loi du 7 décembre 2016 en Belgique, portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, a été promulguée dans un contexte de renforcement de la qualité et de la transparence des pratiques d'audit. Son principal objectif réside dans l'harmonisation des réglementations belges avec les exigences européennes, spécialement celles énoncées par la Directive 2014/56/UE et le Règlement (UE) n°537/2014 tels que vus ci-dessus (cf. 1.5.1 & 1.5.2.). En effet, elle transpose cette directive européenne en droit belge et met en application une partie de ce règlement européen, en ce qui concerne les « exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public » (IBR-IRE, 2024). La loi du 7 décembre 2016 vise à instaurer des normes qui garantissent un audit de grande qualité, essentiel pour la protection des investisseurs et la confiance du public dans les états financiers des entreprises (Deumes et al., 2011).

En matière de gouvernance, la loi introduit des mesures destinées à prévenir les conflits d'intérêts potentiels. L'un des aspects clés de cette réforme est le renforcement des exigences relatives à l'indépendance des auditeurs. Par exemple, la loi impose une rotation régulière des cabinets d'audit afin d'éviter une familiarité excessive et d'encourager une approche fraîche et critique de l'audit. En outre, des règles strictes concernant les services non liés à l'audit fournis par les auditeurs aux entités auditées ont été mises en place (cf. 1.6.2.2.), dans le but de maintenir une séparation nette entre l'audit et les autres prestations (IBR-IRE, 2024).

Une attention particulière est également portée à l'amélioration de la transparence des rapports d'audit. La loi impose l'inclusion dans les rapports d'audit d'informations plus détaillées sur les risques identifiés et les réponses apportées, ainsi que des indications sur la manière dont les jugements du comité d'audit ont été intégrés dans le processus d'audit. De cette façon, les parties prenantes, dont les investisseurs et les régulateurs, peuvent mieux appréhender les enjeux soulevés lors de l'audit et la manière dont ceux-ci ont été traités, contribuant à une plus grande confiance dans les informations financières publiées par les entreprises (IBR-IRE, 2024).

L'organisation de la profession a été structurée de manière plus rigoureuse, favorisant une plus grande transparence et une meilleure responsabilité. La loi a mis en place un cadre réglementaire qui établit des exigences claires concernant l'inscription des auditeurs auprès de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux (IEC) ainsi que l'octroi et le retrait de licences, assurant ainsi que seuls les professionnels qualifiés puissent exercer cette fonction. Par ailleurs, la mise en place de normes de qualité plus strictes et la nécessité pour

les cabinets d'audit de soumettre leurs pratiques à des vérifications périodiques témoignent de l'accent mis sur la compétence et l'intégrité au sein de la profession (Directive 2014/56/UE, 2014), (Règlement (UE) n°537/2014, 2014).

En ce qui concerne la supervision publique, la loi a introduit un mécanisme de contrôle renforcé visant à assurer la conformité aux standards internationaux de l'audit. La supervision de l'ensemble des réviseurs d'entreprises, qu'ils interviennent auprès d'entités d'intérêt public (EIP) ou non, est désormais confiée au Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSRE), alors que l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) n'est plus impliqué dans les missions de contrôle qualité et de surveillance (IBR-IRE, 2024). Ce cadre contribue à protéger l'intérêt public en garantissant l'objectivité et la fiabilité des audits, et en instaurant des mesures disciplinaires à l'égard des auditeurs qui ne respectent pas les exigences imposées. De plus, la loi prévoit des dispositions spécifiques pour les audits des entités d'intérêt public, imposant des normes élevées en matière de transparence et de communication des résultats d'audit, renforçant ainsi la confiance du public dans le système financier (Règlement (UE) n°537/2014, 2014) (Deumes et al., 2011).

Principes fondamentaux de la loi du 7 décembre 2016

Comme nous l'avons vu précédemment (cf. 1.5.3.), la loi du 7 décembre 2016 couvre une diversité de dispositions visant à renforcer l'indépendance et la qualité des missions d'audit financier. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, notre analyse se concentrera spécifiquement sur deux aspects majeurs de cette réforme, à savoir l'obligation de rotation des auditeurs ainsi que la distinction des honoraires perçus pour les services liés à l'audit ainsi que pour les services non-audit. Une analyse approfondie de ces éléments dans la seconde partie de ce mémoire nous permettra d'évaluer les éventuels impacts de la réforme sur la profession d'auditeur et sur la confiance des parties prenantes dans les états financiers.

Rotation obligatoire

Rotation externe

Dans ce point, nous nous concentrerons sur la rotation externe obligatoire des commissaires aux comptes, mécanisme mis en place pour garantir l'indépendance des auditeurs après une période prolongée de mandat. Cette rotation vise à éviter tout conflit d'intérêt potentiel, mais aussi à maintenir l'objectivité des audits. Par la suite, nous aborderons également la notion de rotation interne, qui impose quant à elle la rotation des représentants des cabinets d'audit, tandis que la rotation externe concerne la rotation des cabinets d'audit eux-mêmes.

Depuis le 16 juillet 2016, la durée d'un mandat de commissaire est fixée à 3 ans pour les entités d'intérêt public. Pour rappel, une entité d'intérêt public se définit comme étant « les entreprises présentant un intérêt public important en raison de leur taille, de leur nombre d'employés, de leur personnalité juridique ou de la nature de leur activité, y compris les banques, les compagnies d'assurance et les sociétés cotées en bourse. » (Union européenne, 2024).

Ce mandat peut s'étendre jusqu'à 9 ans, soit renouveler le mandat deux fois maximum, sans obligation de mise en concurrence.

Toutefois, il est possible d'étendre cette durée sous certaines conditions. En effet, un commissaire aux comptes pourra exercer son mandat jusqu'à 18 ans, dans le cas où un appel d'offres public est organisé au bout des neuf premières années. Notons cependant que les renouvellements intervenant à la troisième et à la sixième année ne nécessitent pas une telle procédure publique. De plus, dans le cadre d'un collège de commissaires, où plusieurs commissaires certifient conjointement les comptes d'une entreprise, cette durée peut également être prolongée, dans ce cas jusqu'à 24 ans. Le délai de viduité¹² pour la rotation

¹² Période durant laquelle le représentant ne peut pas participer à nouveau à l'audit de l'entité d'intérêt public.

externe est de quatre ans, ce qui signifie qu'après la fin du mandat d'un commissaire, un cabinet ne peut pas être reconduit avant cette période.

Il est important de souligner que pour les commissaires intervenant en dehors des entités d'intérêt public, aucune limite de durée de mandat n'est imposée, et la réglementation en vigueur reste inchangée.

Lorsqu'un appel d'offres public est requis¹³, l'entité d'intérêt public doit suivre une procédure rigoureuse afin de garantir la transparence et le respect des règles de concurrence. En effet, cette dernière va devoir rédiger un cahier des charges, document détaillant les attentes de l'entreprise en matière d'audit, incluant les exigences techniques, les délais, la structure, les honoraires, et autres.

Le comité d'audit, une instance interne de gouvernance dont les missions sont notamment « de garantir la transparence financière, l'intégrité des états financiers et le bon fonctionnement du contrôle interne » (Compernelle, 2009), sera le principal responsable de superviser la sélection du futur commissaire de la société. En effet, ce dernier, généralement composé d'administrateurs non exécutifs et au moins un administrateur indépendant (Nolf, 2024), va établir un dossier contenant des critères de sélection sur lesquels il fondera son évaluation des candidats. Il est impératif que ces critères respectent les principes de non-discrimination. Par exemple, il est interdit d'exclure un cabinet d'audit sur la seule base de sa taille ou de sa notoriété. Ensuite, le comité d'audit va recommander au conseil d'administration, sur base de ces critères de sélection, un minimum de deux candidats, et va exprimer une préférence pour l'un d'eux. Le conseil d'administration va alors soumettre son choix à l'assemblée générale des actionnaires. Si le conseil d'administration opte pour un candidat différent de celui pour lequel le comité d'audit avait montré une préférence, il devra justifier sa décision. L'assemblée générale détient le choix final, et c'est elle qui valide la nomination du futur commissaire aux comptes (Nolf, 2024).

Il est important de noter qu'afin d'assurer une certaine transparence du processus, l'entité d'intérêt public doit être capable de prouver que la sélection a été effectuée de manière équitable et en conformité avec les réglementations en vigueur. La publication de cet appel d'offre doit être public, c'est-à-dire qu'il doit être publié sur le site internet de l'entreprise, sur des plateformes de marchés publics, ou encore sur des réseaux professionnels dédiés à l'audit (IBR-IRE, 2017).

Du point de vue des cabinets d'audit, la mise en concurrence peut se faire de différentes manières. Soit le cabinet se fait contacter directement par l'entité, soit il identifie lui-même l'appel d'offres, par le biais de publications officielles, par exemple sur le site internet de l'entreprise (Jorion, 2025).

¹³ Pour rappel, au bout de la neuvième année.

Selon Jorion (2025), l'étape préliminaire essentielle pour le cabinet est de vérifier l'absence de conflit d'indépendance avec cette entité. Une fois cette vérification faite, si le cabinet souhaite postuler, il doit soumettre une offre détaillée, qui répond aux exigences mentionnées dans le cahier des charges de la société. Il va donc présenter ses méthodologies, son équipe, et une proposition financière. Une attention particulière doit être portée à la séparation des services d'audit et des services non-audit, conformément à la loi. En effet, si le cabinet fournit déjà des services à l'entreprise, par exemple, en matière de conseil, celui-ci doit s'assurer que ces prestations ne compromettraient pas son indépendance en tant qu'auditeur.

Par conséquent, la procédure de sélection d'un commissaire aux comptes après neuf ans de mandat repose donc sur un cadre structuré, garantissant transparence et égalité, tout en permettant une mise en concurrence effective entre les cabinets d'audit.

À titre complémentaire, il convient de préciser les modalités transitoires prévues par le Règlement (UE) n°537/2014 concernant la rotation des commissaires aux comptes en fonction de l'ancienneté des mandats en cours au moment de son entrée en application. En effet, le Règlement (UE) n°537/2014, adopté le 16 avril 2014, est entré en vigueur le 16 juin 2014, mais ses dispositions ne sont devenues applicables qu'à partir du 17 juin 2016. L'une des mesures de ce règlement concerne la limitation de la durée des mandats des commissaires dans les entités d'intérêt public, avec une mise en œuvre progressive en fonction de l'ancienneté des mandats en cours à la date d'application :

« En ce qui concerne les mandats en cours au 17 juin 2016 :

- *Mandats de 20 ans ou + au 16 juin 2014, c.-à-d. les mandats obtenus avant le 17 juin 1994 : interdiction de renouveler le mandat de commissaire à partir du 17 juin 2020.*
- *Mandats entre 11 ans et 20 ans au 16 juin 2014, c.-à-d. les mandats obtenus entre le 17 juin 1994 et le 16 juin 2003 : interdiction de renouveler le mandat de commissaire à partir du 17 juin 2023.*
- *Mandats depuis - de 11 ans au 16 juin 2014, c.-à-d. les mandats obtenus entre le 17 juin 2003 et le 16 juin 2014 : Régime normal : dès que le mandat dépasse 9 ans à l'AG statutaire portant sur le premier exercice terminé après le 16 juin 2016, renouvellement possible uniquement par appel d'offres public ou en adjoignant un autre commissaire (collège de commissaires). » (Règlement (UE) n°537/2014, 2014).*

Rotation interne

Ce point abordera la rotation des représentants des cabinets d'audit. Cette rotation est un concept essentiel dans le cadre des mandats d'audit des entités d'intérêt public (EIP), ainsi que des filiales significatives belges ou étrangères d'une EIP de droit belge qui prépare des comptes consolidés (Kaisin, 2024).

Le principe de rotation interne était déjà en vigueur en Belgique depuis quelques années et faisait l'objet d'une norme établie par l'IRE en 2007 (IBR-IRE, 2016). Cette dernière prévoyait qu'un commissaire devait obligatoirement remplacer son représentant permanent dans un délai de six ans suivant sa nomination, et la période de viduité était de minimum deux ans. La loi du 7 décembre 2016 a introduit une réglementation plus stricte. En effet, bien que la durée reste de six ans, ce qui correspond à la durée de deux mandats, le législateur a augmenté la période de viduité à minimum trois ans, contre deux ans auparavant, ce qui signifie que les réviseurs remplacés ne peuvent reprendre qu'après un délai de trois ans. De plus, le législateur belge impose aux commissaires depuis la loi du 7 décembre 2016 de mettre en place un système de rotation interne progressive, ce qui implique que les membres clés de l'équipe d'audit, et en particulier le signataire du rapport d'audit, doivent être remplacés périodiquement au sein du même cabinet. L'objectif n'est donc pas de renouveler l'intégralité de l'équipe en un court laps de temps, mais plutôt de s'assurer que les mêmes équipes ne restent pas systématiquement assignées au même client (Chihi et Casta, 2018).

Dans le cas où le cabinet ne compte qu'un seul réviseur habilité à le représenter, ou lorsque le réviseur est une personne physique, la rotation externe devra également intervenir après une période de six ans. Autrement dit, la rotation externe équivaut de fait à la rotation interne.

Enfin, le commissaire doit être en mesure de démontrer au Collège de supervision des réviseurs d'entreprises que ce système est bien mis en place et que ce dernier correspond à la taille et la complexité des activités du cabinet d'audit (Compernelle, 2009).

Limitation des services non-audit

Dans cette section, nous analyserons la distinction entre les services d'audit et les services non liés à l'audit, en définissant précisément leurs périmètres respectifs. Nous examinerons ensuite la réglementation encadrant les honoraires perçus pour les missions non-audit, afin de comprendre les limites imposées aux commissaires. Une attention particulière sera portée aux effets de ces restrictions sur l'indépendance des auditeurs, un enjeu majeur pour garantir l'objectivité des contrôles financiers. Nous concluons ce point en examinant l'impact attendu de ces mesures sur la qualité des audits et la confiance des parties prenantes dans l'information financière.

Définitions et distinction entre services audit et non-audit

La distinction entre les services d'audit et non-audit représente un élément central de la réglementation encadrant les missions des commissaires, notamment depuis l'entrée en vigueur de la loi belge du 7 décembre 2016. Cette différenciation vise à préserver l'indépendance des auditeurs et à éviter toute situation susceptible d'entacher la qualité ou

l'objectivité de leur mission. Dans ce point, nous allons définir ces deux types de services, et mettre en lumière leurs différences fondamentales, en expliquant pourquoi cette distinction est primordiale dans le contexte de la réforme de l'audit.

Selon Accountancy Europe (2022), les services non-audit peuvent être définis comme des « services autres que l'audit des états financiers annuels, et comprennent les services d'assurance, les services fiscaux, les services de conseil et d'autres services autres que d'audit. L'objectif des mesures introduites est d'éviter les situations où l'indépendance de l'auditeur pourrait être compromise. ». Ces services, bien qu'utiles à l'entreprise, n'ont pas pour but de fournir une assurance sur la sincérité des comptes. Effectivement, ils relèvent davantage d'un rôle d'accompagnement ou d'assistance, ce qui peut créer des liens de dépendance ou d'influence avec le client.

Un service d'audit est, selon la définition proposée par l'EDC Paris Business School (2024), une mission visant à « fournir une assurance raisonnable que les états financiers et les informations présentées par l'entreprise sont exacts et conformes aux normes en vigueur. Concrètement, un audit consiste à analyser en profondeur les comptes, les procédures et la gestion des risques pour s'assurer que l'entreprise fonctionne de manière fiable et transparente. ». L'objectif fondamental de l'audit est donc d'apporter une opinion indépendante sur la qualité de l'information financière communiquée par l'entreprise aux parties prenantes¹⁴.

Les finalités de ces deux types de missions diffèrent donc. En effet, l'audit est fondé sur un rôle de contrôle et de vérification, tandis que les services non-audit ont une visée plus opérationnelle ou stratégique (Cabinet Mosselmans, 2020). Cette différence de nature justifie le cadre réglementaire strict qui encadre leur cohabitation. En effet, lorsqu'un cabinet fournit à la fois l'audit légal d'une entreprise et des services non-audit, il peut exister un risque d'auto-révision ou de conflit d'intérêts, particulièrement si les revenus générés par les services non-audit deviennent significatifs, c'est-à-dire capable d'influencer les décisions (CNCC-CSOEC-IRE, 2022). Par exemple, si un cabinet d'audit effectue des services au niveau de la comptabilité d'une entreprise et qu'elle fait également l'audit légal de ces mêmes comptes, le cabinet serait amené à vérifier des travaux qu'il a lui-même réalisés.

À titre illustratif, les services d'audit sont typiquement : le contrôle légal des comptes annuels (mandat de commissaire), le contrôle contractuel (mandat autre que celui du mandat de commissaire¹⁵) ou encore l'examen limité¹⁶. Les services non-audit, quant à eux, peuvent

¹⁴ Investisseurs, actionnaires, clients, pouvoirs publics, etc.

¹⁵ Par exemple, un audit volontaire.

¹⁶ Par exemple, une revue semestrielle.

inclure les procédures convenues, la compilation¹⁷ mais aussi le conseil, fiscal ou juridique (Delacroix, 2024).

Bien que cette distinction puisse paraître théorique, elle a une importance pratique essentielle. En effet, elle permet aux autorités de régulation d'identifier les situations dans lesquelles la mission d'audit pourrait être altérée par des intérêts économiques ou relationnels entre l'auditeur et son client. La directive européenne 2014/56/UE et le règlement (UE) n°537/2014, transposés en droit belge par la loi du 7 décembre 2016, insistent dès lors sur la nécessité de limiter, voire d'interdire, certaines prestations non-audit pour les entités d'intérêt public (EIP) (Union européenne, 2024).

C'est donc dans cette logique que s'inscrivent les mesures de limitation des services non-audit, ainsi que les plafonds imposés aux honoraires liés à ces missions. Dans la section suivante, nous aborderons précisément la réglementation encadrant les honoraires non-audit et les seuils imposés par le législateur belge pour garantir un équilibre sain entre missions d'audit et non-audit. Les services interdits seront, quant à eux, développés dans le point suivant (cf. 16.2.2.).

Services non-audit interdits

Comme le prévoit l'article 3:63 du Code des sociétés et des associations (CSA), le texte suivant précise les services non-audit interdits :

« § 2. [...] il convient d'entendre par "services non-audit interdits":

1° des services qui supposent d'être associé à l'administration ou à la prise de décision de la société soumise au contrôle légal;

2° la comptabilité et la préparation de registres comptables et d'états financiers ainsi que la préparation et la publication de l'information en matière de durabilité;

3° la conception et la mise en œuvre de procédures de contrôle interne ou de gestion des risques en rapport avec la préparation et/ou le contrôle de l'information financière ainsi que la préparation et la publication de l'information en matière de durabilité ou la conception et la mise en œuvre de systèmes techniques relatifs à l'information financière;

4° les services d'évaluation, notamment les évaluations réalisées en rapport avec les services actuariels ou les services d'aide en cas de litige;

5° les services liés à la fonction d'audit interne de la société soumise au contrôle légal;

6° les services ayant trait à:

¹⁷ La compilation vise à « collecter, traiter, ordonner et synthétiser les informations sous forme d'un état financier » (Delacroix, 2024).

- a) la négociation au nom de la société soumise au contrôle légal;
- b) l'exercice d'un rôle de défenseur dans le cadre de la résolution d'un litige;
- c) la représentation de la société soumise au contrôle légal dans le règlement de litiges, fiscaux ou autres;

7° les services de ressources humaines ayant trait:

a) aux membres de la direction en mesure d'exercer une influence significative sur l'élaboration des documents comptables ou des états financiers faisant l'objet du contrôle légal, dès lors que ces services englobent:

- I. la recherche ou la sélection de candidats à ces fonctions; ou
- II. la vérification des références des candidats à ces fonctions;

b) à la structuration du modèle organisationnel; et

c) au contrôle des coûts.

§ 3. En application de l'article 5, § 1er, deuxième alinéa, du règlement (UE) n° 537/2014, il convient, en cas de contrôle légal d'une entité d'intérêt public visée à l'article 1:12, pour l'application du paragraphe 1er, d'entendre par services non-audit interdits en sus des services visés au paragraphe 2:

1° les services fiscaux portant sur:

a) l'établissement des déclarations fiscales

b) l'impôt sur les salaires;

c) les droits de douane;

d) l'identification des subventions publiques et des incitations fiscales, à moins qu'une assistance de la part du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit pour la fourniture de ces services ne soit requise par la loi;

e) l'assistance de la société soumise au contrôle légal lors de contrôles fiscaux menés par les autorités fiscales;

f) le calcul de l'impôt direct et indirect ainsi que de l'impôt différé;

g) la fourniture de conseils fiscaux;

2° les services juridiques ayant trait à la fourniture de conseils généraux;

3° les services de paie;

4° la promotion, le commerce ou la souscription d'actions ou de parts de la société soumise au contrôle légal;

5° les services liés au financement, à la structure, ainsi qu'à l'allocation des capitaux et à la stratégie d'investissement de la société soumise au contrôle légal, sauf en ce qui concerne la fourniture de services d'assurance en rapport avec les états financiers, telle que l'émission de lettres de confort en lien avec des prospectus émis par une société soumise au contrôle légal.

§ 4. En application de l'article 5, § 3, du règlement (UE) n° 537/2014, les services non-audit visés au paragraphe 2, 4°, et au paragraphe 3, 1°, a) et d) à g), sont cependant autorisés à condition que les exigences cumulatives suivantes soient respectées:

a) les services n'ont pas d'effet direct ou ont un effet peu significatif, séparément ou dans leur ensemble, sur les comptes annuels contrôlés;

- b) l'appréciation de l'effet sur les comptes annuels contrôlés est documenté et expliqué de manière complète dans le rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014;*
- c) le commissaire respecte les principes généraux en matière d'indépendance. »*

L'article 3:63 du Code des sociétés et des associations (CSA) encadre strictement les services que le commissaire et son réseau peuvent fournir à la société soumise à un contrôle légal, notamment en ce qui concerne les services non-audit. En vertu de cet article, ces services sont interdits dans deux contextes précis. Premièrement, durant la période s'écoulant entre le début du contrôle et la publication du rapport de contrôle et deuxièmement, dans l'exercice précédant cette période¹⁸. Cette interdiction vise à prévenir tout conflit d'intérêts susceptible de compromettre l'indépendance du commissaire aux comptes et la fiabilité des informations financières auditées.

Toujours selon ce texte de loi, ces services non-audit interdits comprennent notamment des prestations de comptabilité, de préparation de registres comptables, de conception de systèmes de contrôle interne ou de gestion des risques, ou encore des services juridiques et fiscaux. Ces restrictions s'étendent également aux services relatifs aux ressources humaines, dans la mesure où ils concernent des membres de la direction, susceptibles d'influencer l'élaboration des documents comptables ou des états financiers faisant l'objet du contrôle. De plus, certains services fiscaux, tels que l'assistance dans le cadre des déclarations fiscales ou des contrôles fiscaux, sont également prohibés.

La séparation des honoraires d'audit et de non-audit, combinée à l'interdiction de certains services, s'inscrit dans un mouvement global visant à restaurer la confiance dans le processus d'audit. Ce type de régulation est particulièrement important dans le contexte des entités d'intérêt public (EIP), où l'indépendance des auditeurs est importante en raison des enjeux financiers et de gouvernance, selon le Règlement (UE) n°537/2014 (2014). L'objectif est de garantir que les rapports d'audit ne soient pas influencés par des considérations extérieures liées à des services complémentaires rendus à la même société.

Réglementation des honoraires non-audit

En complément des restrictions qualitatives imposées aux commissaires, que nous avons vues dans le point précédent (cf. 1.6.2.2.), intéressons-nous à l'ensemble de limites quantitatives visant à encadrer les prestations non-audit fournies par le commissaire. Cette limite quantitative a, tout comme la limite qualitative, été introduite par la réforme de l'audit.

¹⁸ Cette période est appelée « *cooling-in* ».

L'objectif principal de ces restrictions quantitatives est de garantir l'indépendance de l'auditeur, en évitant que la part des honoraires perçus pour des missions non liées à l'audit n'entame l'objectivité attendue dans le cadre de la certification des comptes (Union européenne, 2024).

En ce qui concerne les entités d'intérêt public, le législateur belge a instauré une règle stricte selon laquelle les honoraires non-audit facturés par un auditeur ne peuvent excéder 70% des honoraires d'audit perçus sur une période de trois exercices consécutifs¹⁹ (IBR-IRE, 2017). À titre illustratif, si les honoraires relatifs à la mission d'audit s'élèvent à 100.000 € par an, soit un total de 300.000 € sur la durée du mandat de trois ans, les honoraires perçus pour des services non audit ne pourront pas dépasser 210.000 €, correspondant à 70% du total des honoraires d'audit. Ce plafond vise à éviter une situation où le commissaire pourrait être incité à privilégier une relation commerciale avec le client au détriment de la rigueur et de l'indépendance requises dans l'exercice de son mandat. En effet, une dépendance financière excessive vis-à-vis d'un client, surtout lorsque celle-ci repose sur des services à forte valeur ajoutée en dehors de l'audit légal, pourrait compromettre l'impartialité du commissaire (Quick et al., 2023).

Quant aux entités qui ne relèvent pas de la catégorie des EIP, la réglementation belge prévoit un cadre légèrement plus souple. Dans ce cas, une règle appelée « *one-to-one* » s'applique. En effet, les honoraires perçus pour des services non-audit ne peuvent excéder le montant total des honoraires d'audit sur la même période de référence (IBR-IRE, 2017). En reprenant l'exemple précédent, si l'auditeur perçoit 100.000 € par an pour l'audit légal, soit 300.000 € sur trois ans, le montant maximal des prestations non-audit facturables au client s'élèvera également à 300.000 €, ce qui représente 100% du montant audit.

Cette distinction entre EIP et non-EIP repose sur le niveau de risque associé à ces entités. Selon le Règlement (UE) n°537/2014 (2014), les EIP, du fait de leur taille, de leur rôle dans l'économie ou de leur exposition aux marchés financiers, sont soumises à un encadrement plus strict pour préserver la confiance du public dans la qualité de l'information financière publiée. Le cadre réglementaire cherche donc à éviter tout conflit d'intérêts potentiel, en restreignant la portée et la valeur des services que les auditeurs peuvent leur proposer, au-delà de la mission d'audit proprement dite.

Il convient enfin de souligner que, malgré ces règles générales, des exceptions existent. Celles-ci sont détaillées au § 4 de l'article 3:63 du CSA (cf. 1.6.2.2.). En effet, certaines prestations non-audit, considérées comme ayant un impact limité sur l'indépendance de l'auditeur, peuvent être autorisées en dehors des plafonds précités, sous certaines conditions cumulées. En effet, la première condition est que ces services doivent avoir un impact nul ou négligeable,

¹⁹ Les trois exercices consécutifs représentent la durée d'un mandat de commissaire.

pris isolément ou globalement, sur les états financiers contrôlés. Deuxièmement, cette évaluation de l'impact doit être justifiée et consignée de manière détaillée dans le rapport complémentaire remis au comité d'audit. Enfin, l'auditeur concerné doit se conformer strictement aux principes fondamentaux d'indépendance professionnelle.

La compréhension de ces exceptions et de leur application constitue un enjeu majeur pour les cabinets d'audit, soucieux de respecter le cadre réglementaire, tout en répondant aux besoins de leurs clients (Jorion, 2025).

Effets sur l'indépendance des auditeurs

Pour rappel, il existe deux types d'indépendance, à savoir l'indépendance d'esprit et l'indépendance d'apparence. Selon l'article 12 de la loi du 7 décembre 2016 (2016), ces deux termes peuvent être définis comme suit :

« L'indépendance d'esprit, à savoir une attitude morale qui vise à ce que seules les considérations en rapport avec la tâche confiée sont prises en compte dans les décisions à prendre dans le cadre de l'exercice d'une mission révisoriale.

L'indépendance d'apparence, à savoir la nécessité d'éviter les situations et les faits matériels qui, de par leur importance, amèneraient un tiers raisonnable et informé à remettre en question la capacité du réviseur d'entreprises à agir de manière objective. »

L'objectif principal de la réforme législative sur l'audit, notamment à travers la limitation des honoraires d'audit et de non-audit ou encore la rotation obligatoire, est de renforcer l'indépendance des auditeurs (IBR-IRE, 2017). Ces mesures sont particulièrement importantes dans le cadre des EIP, où l'indépendance des auditeurs est essentielle pour garantir la fiabilité et l'objectivité des rapports financiers, comme mentionné précédemment.

Cependant, bien que l'objectif soit de renforcer cette indépendance, il reste difficile de mesurer directement l'impact de la loi sur celle-ci. Une analyse approfondie serait nécessaire pour évaluer si les auditeurs perçoivent réellement cette indépendance comme renforcée, ou si des pressions extérieures, telles que celles exercées par les entreprises auditées, influencent encore leur objectivité. Ce mémoire ne se concentre pas sur l'analyse de l'indépendance des auditeurs, bien que cette question soit d'une grande importance dans le contexte de la réforme. Une étude approfondie sur l'impact de la réforme sur l'indépendance des auditeurs pourrait constituer un sujet intéressant pour des recherches futures.

Conséquences attendues sur la qualité de l'audit

Cette réforme, à travers ces mesures de restriction et de séparation, a comme objectif de réduire les risques susceptibles de porter atteinte à l'indépendance de l'auditeur. En empêchant la fourniture de services non-audit susceptibles d'influencer l'audit lui-même, elle vise à renforcer la qualité de l'audit et à assurer la transparence des rapports financiers, comme vu dans ce mémoire. Dans un même temps, cette régulation contribue à limiter les régimes de dépendance qui pourraient compromettre la relation de confiance entre les parties prenantes d'une entreprise et son commissaire aux comptes.

Cependant, il est important de noter que ces objectifs restent avant tout théoriques dans le cadre législatif, et leur mise en pratique nécessite un suivi continu et des évaluations détaillées pour mesurer leur efficacité réelle.

Partie 2 : Cadre pratique

Questions et méthodologie

La revue de la littérature, ainsi que la formulation de la question de recherche ont permis de faire émerger trois concepts centraux, qui structurent ce travail : la rotation, tant externe qu'interne, les honoraires liés aux missions d'audit et de non-audit, ainsi que le marché de l'audit en Belgique.

Cette section a pour objectif de mettre en application ces concepts, afin de tenter de répondre à la question de recherche suivante : « *Comment la rotation obligatoire des auditeurs et la limitation des services non-audit, imposées par la loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et la supervision des auditeurs, ont-elles influencé le marché de l'audit en Belgique et les honoraires d'audit des sociétés du BEL20 au cours des dix dernières années ? Étude de cas sur KPMG.* »

Dans cette perspective, deux hypothèses de recherche ont été formulées, permettant de traduire les concepts abordés dans la partie théorique en questions concrètes à explorer à l'aide de données empiriques, et servent donc de point de départ pour l'analyse qui sera menée dans la suite de ce mémoire.

Hypothèse 1

La première hypothèse guidant cette recherche est la suivante : « *Malgré la réforme imposant la rotation, le marché de l'audit du BEL20 reste dominé par les Big Four, sans gain significatif pour les cabinets de taille intermédiaire.* »

À travers une première exploration du marché belge de l'audit, et en particulier dans le cadre des sociétés du BEL20, une question centrale s'est posée : cette réforme a-t-elle réellement permis une redistribution des parts de marché, au profit des cabinets de taille intermédiaire ? Cette interrogation, fondée sur l'analyse des objectifs de la réforme, ainsi que sur quelques premières observations du marché, a conduit à la formulation de cette hypothèse.

Hypothèse 2

La seconde hypothèse retenue dans le cadre de ce travail est la suivante : « *La mise en application de la loi du 7 décembre 2016 a entraîné une augmentation significative des honoraires d’audit facturés par les cabinets aux sociétés du BEL20, en raison des coûts accrus liés à la rotation des auditeurs et au renforcement des exigences d’indépendance.* »

Cette hypothèse a été formulée dans le but d’évaluer les effets économiques concrets de la réforme sur les entreprises du BEL20, et plus précisément sur les honoraires d’audit. Contrairement à la première hypothèse, centrée sur la structure du marché, celle-ci s’intéresse à l’impact financier direct des nouvelles obligations imposées par la loi du 7 décembre 2016.

La rotation obligatoire des cabinets, tout comme le renforcement des règles d’indépendance, peuvent engendrer des coûts supplémentaires pour les cabinets d’audit, notamment en raison du temps et des ressources nécessaires à la reprise de nouveaux mandats. Ces coûts pourraient être répercutés sur les clients sous la forme d’honoraires plus élevés. Il est donc pertinent de s’interroger sur l’existence d’une augmentation significative de ces honoraires dans le contexte du BEL20, à la suite de la mise en application de la réforme.

Méthodologie

Pour la partie pratique de ce mémoire, une méthodologie mixte combinant une approche quantitative et qualitative a été adoptée, dans le but d’évaluer l’impact de la loi belge du 7 décembre 2016 sur le marché de l’audit.

La première étape a consisté à définir l’échantillon d’étude, composé des sociétés faisant partie de l’indice BEL20 en 2015. Ce choix s’est justifié par la volonté de se concentrer sur les grandes entreprises belges, soumises à des obligations strictes en matière d’audit légal, et pour lesquelles les effets de la réforme pouvaient être significatifs.

Dans un premier temps, une analyse a été réalisée à partir des rapports annuels de ces sociétés, en portant une attention particulière aux sections relatives au rapport des commissaires ainsi qu’aux montants versés pour les honoraires d’audit. L’objectif est d’identifier l’évolution de ces honoraires sur une durée définie. Cela a permis de mettre en lumière les éventuelles ruptures ou tendances liées à l’application de la loi.

Dans un second temps, une approche qualitative a été conduite à travers la réalisation d’entretiens semi-directifs avec des professionnels du secteur de l’audit. L’objectif de ces échanges était de recueillir des témoignages concrets sur les impacts opérationnels et organisationnels de la réforme, ainsi que sur les perceptions des interlocuteurs. Les informations collectées ont ensuite été analysées de manière synthétique et mises en

perspective avec les résultats de l'analyse des sociétés du BEL20, afin de construire une vision globale et nuancée des effets de la réforme sur le marché belge de l'audit.

Sélection des entreprises du BEL20

Dans le cadre de cette analyse, il a été décidé de s'appuyer sur les sociétés du BEL20 de l'année 2015, c'est-à-dire l'exercice précédant l'introduction de la réforme instaurée par la loi du 7 décembre 2016. Cette période semble particulièrement pertinente car elle permet d'examiner les pratiques d'audit avant l'application des modifications législatives, offrant ainsi une base de comparaison intéressante pour évaluer les évolutions au sein de ces sociétés après la mise en vigueur de la loi. À cette fin, l'étude portera sur les vingt entreprises qui composaient l'indice BEL20 à partir de mars 2015 jusqu'en mars 2016, à savoir : AB InBev, Ackermans & van Haaren, Ageas, Bekaert, Befimmo, BPost, Colruyt, Cofinimmo, Delhaize Group, Delta Lloyd, D'Ieteren, Elia, Engie, GBL, KBC, Proximus, Solvay, Telenet Group, UCB et Umicore. (Noulet, 2025).

Le BEL20 est l'indice boursier de référence de la Belgique, et fut fondé en mars 1991 dans le but d'assurer un suivi plus rigoureux de la performance des principales sociétés belges cotées en bourse. Il regroupe les vingt plus grandes entreprises cotées à la Bourse de Bruxelles, en fonction de leur capitalisation boursière (Saxo Belgique, s.d.). Chaque société composant le BEL20 a un poids spécifique dans cet indice, en fonction de sa capitalisation boursière. Cela permet donc de refléter de manière plus précise l'influence relative de chaque entreprise sur l'économie belge, et cela empêche également qu'une entreprise ait une influence excessive sur la position de l'indice. Par exemple, à la date du 31 décembre 2024, une société comme UCB a un poids de 12,27%, tandis que Galapagos ne représente que 0,95% dans l'indice boursier (Euronext, 2024). Un tableau en annexe présente la liste des entreprises composant le BEL20, ainsi que leur poids respectif et leurs secteurs d'activité, au 31 décembre 2024 (Annexe 1). Il convient de souligner que ces informations sont fournies à titre purement informatif dans le cadre de ce mémoire. Ce tableau permet également d'observer que certaines sociétés sont restées membres du BEL20 depuis 2015, année de la sélection des entreprises dans cette recherche.

« Un facteur de plafonnement est calculé sur la base de la date d'annonce de la révision des pondérations (Review Weighting Announcement Date²⁰), de sorte que les sociétés incluses dans l'indice ont un poids maximum de 12%. » (Euronext, 2024). Cette date d'annonce de la révision des pondérations intervient deux jours de bourse avant la date de révision effective (Review Effective Date²¹), qui a lieu chaque troisième vendredi des mois de mars, juin, septembre et décembre. C'est pourquoi le poids d'UCB est supérieur à 12%, étant donné que la révision trimestrielle a eu lieu avant cette date, et que le calcul du poids a été effectué au 31 décembre 2024 (INDEX RULE BOOK BEL® Family, 2024).

²⁰ Date d'annonce de la pondération de révision : « Deux jours de bourse avant la date d'entrée en vigueur de la révision. » (Euronext, 2024).

²¹ Date de révision effective : « Après la clôture du marché le troisième vendredi des mois de mars, juin, septembre et décembre. » (Euronext, 2024).

Les conditions d'admission à l'indice BEL20 sont strictement définies. Ci-dessous se trouve un tableau récapitulatif des critères qu'une société doit remplir pour pouvoir y être intégrée.

Tableau 1 – Conditions d'éligibilité au BEL20

Conditions d'éligibilité au BEL20	
Cotation	Être coté en continu sur Euronext Brussels
Devise	Euro
Marché de référence	Euronext OU Autre qu'Euronext mais le personnel en Belgique doit représenter au moins 15 % du personnel du groupe consolidé
Free Float Velocity	≥ 25 % si nouvelle entreprise ≥ 15 % si déjà dans le BEL 20
Capitalisation flottante (à la revue annuelle)	Entrée : > BEL 20 × 300 000 Maintien : ≥ BEL 20 × 200 000
Ancienneté de cotation	≥ 30 jours de bourse avant la date de revue effective
Non éligibles	Sociétés dont le facteur de flottant est inférieur à 15 % à la date limite d'examen Entreprises qui ne respectent pas les obligations en matière de diffusion d'informations Sociétés d'investissement Monoholdings Banque nationale Sociétés admises à la cote moins de 30 jours de bourse avant la date limite d'examen Faible liquidité

Source : Euronext (2024).

Il est important de noter que la composition du BEL20 est révisée chaque année, généralement au mois de mars, bien que certaines entreprises puissent y figurer pendant plusieurs années consécutives. En effet, selon Saxo Bank (2025), « les sociétés cotées qui entrent dans le BEL20 sont déterminées chaque année le premier jour de bourse du mois de mars par NYSE Euronext sur la base de différents critères ». Par conséquent, bien que certaines sociétés présentes dans le BEL20 en 2015 aient pu subir des transformations ou être exclues de l'indice dès 2016, cette variation n'affecte pas la pertinence de l'analyse. Il a été choisi de ne pas prendre en compte ce facteur, car les sociétés retenues en 2015 offrent un échantillon suffisamment représentatif pour observer les impacts de la loi.

Période d'étude et analyse

La période d'analyse retenue s'étend sur dix exercices comptables consécutifs, ce qui permet de disposer d'une perspective suffisamment large pour identifier des tendances structurelles et évaluer l'impact progressif de la réforme. Pour chaque entreprise, la période de référence s'étend généralement de 2014 à 2024, correspondant aux dix derniers exercices pour lesquels les rapports annuels sont disponibles. Toutefois, dans certains cas, il a été nécessaire de remonter plus loin, notamment lorsque les mandats d'audit en cours couvraient des cycles triennaux débutant avant 2014. Par exemple, si un mandat avait débuté en 2012 et couvrait les exercices 2012 à 2014, l'analyse a alors été élargie dès 2012 afin de préserver la cohérence des comparaisons. Ce cadre temporel offre donc également l'opportunité de comparer les comportements des entreprises sur le plan des coûts liés aux services d'audit. Il s'agit ainsi de déterminer si la législation a effectivement entraîné une modification significative des pratiques, ou si les effets constatés s'inscrivent dans une continuité.

Sources de données : Rapports annuels et bases de données financières

Comme mentionné précédemment, l'analyse s'est concentrée sur les sociétés composant l'indice BEL20 en 2015. Les entreprises retenues dans cet échantillon sont : AB InBev, Ackermans & van Haaren, Ageas, Bekaert, Befimmo, BPost, Colruyt, Cofinimmo, Delhaize Group, Delta Lloyd, D'Ieteren, Elia, Engie, GBL, KBC, Proximus, Solvay, Telenet Group, UCB et Umicore. Cependant, Delhaize Group, Delta Lloyd ainsi que Engie ne sont pas retenues dans notre étude.

En ce qui concerne Delhaize, l'entreprise a fusionné en 2016 avec le groupe néerlandais Ahold Delhaize. Cette opération transfrontalière a conduit à l'absorption de Delhaize par le nouveau groupe, avec pour conséquence la disparition de Delhaize en tant qu'entité juridique distincte de droit belge (Moniteur belge, 2016). Conformément aux dispositions légales en vigueur, la dissolution formelle de Delhaize a été actée et publiée au Moniteur belge en 2016, marquant ainsi la fin de son existence en tant que société autonome.

Concernant Engie, bien qu'il s'agisse d'une entreprise française, celle-ci était cotée à la fois à Bruxelles et à Paris. Elle a intégré le BEL20 en 2005, à la suite du rachat d'Electrabel, qui était un acteur majeur de l'énergie en Belgique. Toutefois, Engie a été exclue de l'indice en 2019. Cette décision s'explique par le non-respect d'un critère de maintien dans le BEL20, à savoir la présence d'un taux d'emploi local d'au moins 15%. En effet, à cette date, seuls 4 302 employés sur un total de 154 950 travaillaient en Belgique, un ratio devenu insuffisant (Bolero, 2019).

Dans le cas de Delta Lloyd, il s'agissait d'une société de droit néerlandais, dont le siège social était établi à Amsterdam, aux Pays-Bas. Le groupe exerçait ses activités dans trois domaines principaux : la banque, l'assurance et la gestion d'actifs. En 2017, Delta Lloyd a été acquis par NN Group, un autre groupe d'assurance néerlandais, à la suite d'une offre publique d'achat en numéraire²² (*all-cash public offer*). La fusion juridique entre les deux entités est devenue effective en juin 2017, entraînant la disparition de Delta Lloyd. Par conséquent, la dernière séance de cotation de ses actions en bourse a eu lieu la veille de la finalisation de la fusion.

Bien qu'Ahold Delhaize, Delta Lloyd et Engie soient des sociétés de droit étranger, respectivement néerlandais pour les deux premières et français pour la dernière, elles ont pu être intégrées au BEL20. En effet, selon Bauraind et Van Keirsbilck (2020), les entreprises de l'indice doivent « porter la couleur de la Belgique », soit en ayant Euronext Bruxelles comme marché de référence, soit en comptant au moins 15% de leurs effectifs en Belgique.

Par ailleurs, la loi belge du 7 décembre 2016 ne s'applique pas à ces sociétés étrangères. Bien qu'elles soient soumises à la directive européenne, ce mémoire se concentre exclusivement sur l'impact de la législation belge. Dès lors, il n'était pas pertinent d'inclure ces entreprises dans l'analyse. Cette problématique pourrait cependant être explorée dans le cadre d'une autre recherche.

Les rapports annuels de chaque société sélectionnée ont été consultés pour l'ensemble de la période étudiée. Ces documents, accessibles publiquement sur les sites internet des entreprises, ont constitué la source principale des données financières utilisées. Afin de garantir la fiabilité des informations collectées, une vérification croisée a été effectuée via la Banque nationale de Belgique (BNB), qui met également à disposition les comptes annuels officiels des sociétés belges. Les données relatives aux honoraires d'audit et non-audit figuraient clairement dans ces rapports, permettant une extraction directe et systématique pour l'ensemble des entités analysées.

²² « Une offre d'achat d'actions en numéraire est une proposition d'une entreprise d'acheter à ses actionnaires toutes les actions en circulation d'une autre entreprise en échange d'une somme en espèces. L'offre d'achat de toutes les actions en espèces est l'une des méthodes permettant de réaliser une acquisition » (Kenton, 2023).

Outils de collectes : entretiens et questionnaires

Afin d'apporter un éclairage concret et nuancé à l'analyse développée dans ce travail, nous avons eu recours à une méthode qualitative fondée sur la réalisation de cinq entretiens semi-directifs. Trois d'entre eux ont été menés auprès de professionnels exerçant au sein du cabinet KPMG, à savoir Monsieur Axel Jorion, HR Audit Partner, Monsieur Stéphane Nolf, Audit Partner et Monsieur Christophe Vanderstocken, Executive Director. Les deux autres interviews ont été réalisées avec des professionnels du secteur exerçant en dehors de KPMG, à savoir Madame Marie Delacroix, Audit Partner chez RSM et Wim Van Gasse, Audit Partner chez EY. L'objectif de ces échanges était de recueillir des perspectives concrètes et nuancées sur les effets pratiques de la réforme, en confrontant les opinions d'acteurs directement concernés et disposant d'une expertise de terrain sur les nouvelles exigences légales.

La méthode retenue pour la conduite de ces interviews est celle de l'entretien semi-directif. Ce choix s'explique par le besoin de conserver une certaine flexibilité dans le déroulement de l'échange, tout en s'appuyant sur un cadre structuré. Chaque échange s'est basé sur un guide structuré de questions, élaboré en amont et organisé selon des thématiques précises. Néanmoins, cette structure n'a pas été appliquée de manière rigide. En effet, elle a servi de fil conducteur tout en laissant la place à une certaine spontanéité dans les réponses. Cette souplesse nous a permis d'approfondir certains aspects soulevés par les interviewés et de nous adapter au fil de la conversation, en rebondissant sur des éléments pertinents ou inattendus.

L'intérêt de cette méthode se traduit également dans les possibilités qu'elle offre en termes d'analyse (Combessie, 2007). Deux niveaux de lecture ont ainsi été mobilisés :

1. Une analyse verticale, centrée sur l'entretien pris individuellement et vise à restituer fidèlement les propos et la logique propre de chaque participant.
2. Une analyse horizontale, permettant de comparer les réponses des différents interlocuteurs, de dégager des points de convergence ou de divergence, et d'identifier des tendances ou des spécificités selon les réponses obtenues.

Afin de structurer cette démarche, les questions posées lors des entretiens ont été regroupées autour de six grandes thématiques, qui correspondent aux principaux axes d'investigation du travail :

1. Contexte et perception de la réforme. Cette thématique vise à comprendre comment la réforme du 7 décembre 2016 a été perçue lors de sa mise en œuvre par les professionnels du secteur. Les questions explorent les premières réactions du marché, les adaptations organisationnelles nécessaires, ainsi que l'impact perçu de la réforme sur la qualité et l'efficacité des audits. Elle permet donc d'introduire le cadre général dans lequel les mesures légales ont été appliquées.

2. Rotation des auditeurs. Les questions posées visent à évaluer si cette mesure a réellement permis de renforcer l'objectivité et l'indépendance des auditeurs, à comprendre comment les professionnels anticipent et gèrent ces rotations, ainsi qu'à identifier les éventuels effets sur les relations à long terme avec les entreprises du BEL20. Cette thématique permettra d'apporter des éléments de réponse à la seconde hypothèse, qui postule que les nouvelles obligations de rotation ont généré une augmentation des honoraires d'audit, en raison notamment des coûts liés à la transition.
3. Limitation des services non-audit. Cette thématique vise à déterminer dans quelle mesure la loi a conduit les cabinets à adapter leur portefeuille de services. Les questions permettent d'identifier les conséquences financières de cette limitation, notamment d'éventuelles pertes de revenus pour les cabinets, ainsi que les ajustements stratégiques opérés pour rester compétitifs. Cette analyse est également en lien avec la deuxième hypothèse, dans la mesure où la limitation des services non-audit pourrait avoir contribué à une redéfinition des honoraires facturés, notamment via une réévaluation de l'audit légal.
4. Marché belge et concurrence. L'objectif de cet axe est d'évaluer l'impact de la réforme sur la structure concurrentielle du marché de l'audit en Belgique. Les questions permettent de vérifier si l'ouverture du marché aux cabinets de taille intermédiaire s'est réellement produite, ou si les Big Four conservent leur position dominante. Des éléments tels que l'évolution des parts de marché, les différences de tarification ou les obstacles perçus à la concurrence sont abordés. Cette partie permet de tester directement la première hypothèse, selon laquelle la réforme n'a pas permis un rééquilibrage du marché en faveur des cabinets hors Big Four.
5. Indépendance de l'auditeur. Les questions posées contribuent à évaluer si la réforme a permis de renforcer la perception d'indépendance des auditeurs auprès des parties prenantes, dans un contexte de méfiance accru à la suite de divers scandales financiers. Elles visent également à identifier si certaines firmes ont volontairement mis en œuvre des mesures complémentaires aux obligations légales. Cette thématique est en lien indirect avec l'hypothèse 2, dans la mesure où le renforcement des exigences d'indépendance pourrait justifier une partie de l'augmentation des honoraires d'audit observée depuis l'entrée en vigueur de la loi.
6. Perspectives et réflexion professionnelles. Cette dernière thématique vise à recueillir le point de vue des professionnels sur la nécessité éventuelle de réformes complémentaires. Elle ouvre la discussion sur les limites du cadre actuel et les pistes d'amélioration possibles pour le futur du marché de l'audit.

Ces thématiques ont servi de base pour la construction du guide d'entretien et servent également de cadre pour l'analyse des données recueillies, et pour vérifier les hypothèses émises (cf. 2.7. et 2.8.). Elles permettent de structurer la comparaison entre les différents points de vue exprimés et de faire ressortir, pour chacune d'entre elles, les éléments pertinents exprimés par les personnes interrogées.

Une version du questionnaire est présentée en annexe, afin d'illustrer la structure thématique adoptée (Annexe 2). Les retranscriptions intégrales des cinq échanges sont également disponibles en annexe (Annexe 3), dans une logique de transparence et de traçabilité de la démarche.

Résultats

Entretiens

Afin de structurer et d'analyser efficacement les données issues des différents entretiens réalisés²³ et analysés de manière verticale, un tableau de synthèse a été élaboré. Ce tableau reprend, pour chaque intervenant, les principales idées exprimées, regroupées selon six grandes thématiques identifiées, mentionnées précédemment (cf. 2.5.). Cette organisation permet de comparer de manière transversale les points de vue des différents professionnels interrogés, tout en mettant en évidence les convergences et divergences de leurs opinions. Le tableau facilite ainsi une lecture plus claire et synthétique des apports de chaque entretien, et constitue une base pour la rédaction de l'analyse qualitative développée dans la section suivante.

Thématique 1 : Contexte et perception de la loi

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- La loi a été perçue positivement chez KPMG Belgique et a été vue comme une opportunité de croissance, surtout en tant que n°4 du marché. - La loi permet de gagner des parts de marché, notamment chez des clients francophones.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- La réforme était attendue. Il y a eu peu d'impact immédiat car cela était bien anticipé. - Les objectifs du législateur étaient clairs : indépendance renforcée, transparence accrue, rapport annuel obligatoire, supervision.
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- Des réformes et réglementations du secteur étaient nécessaires, mais les méthodologies appliquées sont devenues trop mécaniques. - Les réglementations font parfois oublier le jugement professionnel. - Les réglementations sont souvent perçues comme réactionnelles. - Les objectifs du législateur sont : assurer une indépendance plus stricte, cabinets mieux organisés, audits mieux réalisés et finis à temps.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- La réforme était attendue suite aux scandales relayés dans la presse. - Les objectifs de la loi sont : renforcer l'indépendance de l'auditeur, un principe fondamental de la profession. Un autre objectif était de casser la suprématie des Big Four, ce qui n'a pas été atteint. - L'obligation de rotation est perçue comme un outil pour accroître l'indépendance. - L'impact de cette loi se fait ressentir maintenant, quelques années après.
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- La réforme était attendue et nécessaire, notamment à cause des scandales. - Les exigences de qualité et d'indépendance sont importantes, mais sont difficilement soutenues par les cabinets autres que les Big Four. - Il y a une sévérité des contrôles de la CSR en Belgique, qui alourdit les contraintes pour les cabinets. - Les objectifs de la loi sont : renforcer l'indépendance et ouvrir le marché pour les non Big Four.

²³ Les entretiens ont été retranscrits en annexe (Annexe 3)

Thématique 2 : Rotation des auditeurs

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- Cela nécessite une anticipation stratégique. - La rotation interne est organisée pour garder une continuité vis-à-vis du client (exemple : D'Ieteren). - Cela ouvre une visibilité sur marché, même si parfois les appels d'offres sont lancés uniquement pour répondre aux exigences réglementaires, sans véritable intention de changer de cabinet.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- Cela représente une complexité en cas de groupes internationaux (exemple : pas de rotation aux États-Unis). - Cela ouvre des opportunités mais rend les premières années d'audit moins efficaces et peu rentables. - Cela a donné des opportunités de se repositionner pour KPMG. - Une préparation est indispensable pour faire la transition. - KPMG a gagné des mandats suite à la rotation obligatoire (exemple : KBC).
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- Cela renforce l'indépendance. - La durée des mandats (9 à 12 ans) est adéquate car l'équipe d'audit ne connaît bien la société qu'au bout de 6 ans. Au bout de 9 à 12 ans, la familiarité s'installe. - Pas d'impact majeur pour RSM car ils ont peu de sociétés cotées. - Il est préférable que la rotation existe même en interne avec un changement total d'équipe et d'associé tous les 9 ans. - La rotation permet un regard neuf : cela renforce la qualité de l'audit. Par contre, ce n'est pas efficace, car lors du changement d'auditeur, il repart depuis le début. - La rotation obligatoire nécessite une réorganisation dans les cabinets.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- La rotation est contrôlée par le département <i>Quality & Risk Management</i>. - Changer d'auditeur représente un coût pour le client. - La rotation permet de nouvelles opportunités car cela casse un système. - Il y a eu des gains et des pertes de mandats car tout le monde est soumis à la même loi. Cela a contribué à la création d'un cycle. - Lorsque la continuité est cassée, cela mène à une perte d'efficacité. - Il n'y a pas eu de modification des relations à long terme avec les clients, mais KPMG continue d'entretenir ses relations avec les clients, même s'ils ne sont plus l'auditeur (exemple : en <i>advisory</i>).
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- Au début, il y a eu une ouverture possible aux cabinets autres que les Big Four mais ensuite, il y a eu un retour au Big Four car les exigences de qualité et d'indépendance sont nécessaires. - La rotation a permis à EY de gagner des parts de marché (exemple : DEME), mais aussi d'en perdre (exemple : Ackermans & Van Haaren). - EY n'a pas été très impacté car ils étaient déjà habitués à des systèmes de rotations obligatoires pour des entités dans d'autres pays. C'est tout de même un exercice à faire chaque année, où il faut s'organiser. - Il n'y a pas eu d'impact sur la manière dont ils réalisaient déjà l'audit. - La rotation est contrôlée par "<i>Assurance leader</i>". - Il y a eu une perte d'efficacité car il faut recommencer au début et cela engendre des coûts pour le cabinet d'audit et le client. - EY conserve une relation avec les clients audit et non-audit.

Thématique 3 : Limitation des services non-audit

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- Système « Sentinel » qui filtre toutes les missions, en ce qui concerne l'indépendance. - Il y a un arbitrage constant entre l'audit et le conseil, qui engendre des discussions en fonction des honoraires pour l'audit ou le non-audit. - Il n'y a pas eu de compensation des revenus non-audit par des revenus audit. - Respect strict des règles imposées par <i>KPMG Global</i>.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- Système « Sentinel » dans lequel toutes les offres de services sont vérifiées. - Le processus d'évaluation a été renforcé : chaque associé en charge d'un dossier doit approuver les services des sociétés mères, filiales, ce qui n'était pas le cas avant cette loi. - Les services non-audit sont devenus extrêmement limités car la liste des services interdits est assez longue et complexe à interpréter. - Il y a une perte d'opportunité pour le département consultance plutôt qu'une réelle perte de revenus car KPMG était très petit en terme de consultance il y a 10 ans. - Il y a un arbitrage constant entre l'audit et le conseil. Le choix se fait sur base de la rentabilité, de la présence dans le secteur (représentation) et du client. - Il n'y a pas eu d'augmentation de prix dans les honoraires audit suite à la loi.
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- Un logiciel vérifie les conflits d'intérêts avant l'acceptation de la mission. - Il y a un arbitrage constant entre l'audit et le conseil. Le choix se fait souvent sur base de la rentabilité. - Il y a eu une perte de revenus mais qui était parfois compensée par la récupération de dossiers d'autres cabinets. - Cela engendre de la complexité pour les clients, qui doivent multiplier les prestataires. - Toutes les nouvelles exigences demandent un travail complémentaire de la part des auditeurs donc il y a eu une augmentation des honoraires.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- Logiciel « Sentinel » - Il y a un arbitrage constant entre l'audit et le conseil. Le choix se fait souvent sur base de la rentabilité. - KPMG propose une offre de services large, contrôlée, mais cela n'a pas spécialement modifié les services proposés. - Une perte de revenus a été constatée suite à l'interdiction de certains services. - Il y a un manque d'opportunité lorsqu'il faut choisir entre audit ou non-audit.
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- EY était déjà très stricte en matière d'indépendance avant la réforme, donc ils ont eu peu d'impact. Ils ont continué à refuser les services en « zone grise ». - La perte de revenus est jugée négligeable. - EY utilise des outils de suivi tels que des logiciels et des systèmes d'approbation. - Dans certains cas, EY refuse des appels d'offres s'ils impliquent des conflits d'intérêts avec des services existants. - Il y a un arbitrage constant entre l'audit et le conseil. Le choix se fait sur base de la rentabilité (marge), du chiffre d'affaires, du personnel qui travaille sur le dossier. Ce choix relève d'une décision commerciale. Il existe parfois des tensions internes entre les départements audit et <i>advisory</i> lors de ces arbitrages. - Le processus de rotation est bien géré, mais cela impose des choix stratégiques (exemple : refus d'offres à cause de conflits avec des services non-audit).

Thématique 4 : Marché belge et concurrence

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- Une stratégie de prudence a été adoptée chez KPMG face à une guerre des prix (taux horaire jugé trop faible) dans un contexte où de nombreux acteurs ont perçu cette situation comme une opportunité de gagner des parts de marché. - KPMG a refusé de répondre aux appels d'offres orientés « prix ». - KPMG a investi dans leur logiciel d'audit au même moment, d'où l'effet ciseau entre les coûts et les revenus. - Actuellement, les prix sont croissants car cette loi requiert davantage de travail de la part des cabinets (qualité de l'audit). - Il y a une nécessité d'avoir des ressources disponibles à l'international pour avoir des mandats d'audit importants.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- KPMG était quasiment absent dans le BEL20 il y a 10 ans. - Avoir des <i>credentials</i> et une présence dans différents secteurs sont des éléments importants. - Ce sont les gros cabinets qui audient les grosses sociétés car cela nécessite d'avoir beaucoup de ressources, de contrôles supplémentaires, de mesures de gouvernance, etc. - Il n'y a pas eu d'ouverture de marché pour les petits cabinets. La loi n'a pas eu beaucoup d'impact au niveau de la concurrence. - Il y a eu une ouverture potentielle pour les "Tier Two" (exemple : BDO, Mazars, Grand Thornton) et pour les collèges, mais certains clients préfèrent les Big 4 pour leur réputation et ressources. - La concurrence est toujours très forte sur les prix malgré la rotation. - Les Big Four disposent de ressources internationales, ce qui est un avantage.
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- Les Big Four ont abandonné certains (petits) mandats qui n'étaient plus rentables, et ce sont les autres cabinets qui les ont repris. - Il y a des opportunités pour les cabinets intermédiaires, notamment via des rachats/fusions. - Le marché reste fermé pour les grandes entreprises, les sociétés cotées, sauf en collège car ils peuvent rester plus longtemps, et assurer la reprise du prochain cabinet qui va reprendre. - Presque seuls les Big 4 savent remplir ces obligations car ils ont les outils et équipes nécessaires. - Il y a eu une réorganisation du marché suite à cette législation.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- Auditer une EIP demande énormément de ressources humaines, informatiques et des spécialisations. - La rotation se fait toujours au sein des Big Four. - La rotation obligatoire a renforcé la concurrence et l'a dynamisée. - Les honoraires d'audit sont soumis à une pression. - Aucune augmentation du nombre de collèges de commissaires n'a été constatée.
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- La rotation a créé un rééquilibrage, permettant à EY d'entrer sur des mandats historiquement verrouillés. - Une concurrence plus féroce à l'avenir est à anticiper, notamment si un Big Four veut regagner du terrain. - Une pression à la baisse sur les honoraires dans les années à venir est à prévoir. - Il y a une égalité des standards de qualité entre les Big Four. - La réforme n'a pas permis une ouverture du marché aux plus petits cabinets. - Les honoraires augmentent la première année d'audit lorsqu'ils reprennent des mandats (suite à la rotation) car cela demande plus d'heures et de gens au début. - Les honoraires sont à la hausse à cause des nouvelles exigences qui demandent plus de temps.

Thématique 5 : Indépendance de l'auditeur

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- KPMG a des règles internes plus strictes que la loi. Par exemple, la rotation est anticipée même pour les non-EIP. - Il y a un processus de validation global et de contrôle des missions à travers tout le réseau mondial, grâce au logiciel « Sentinel ». - KPMG ne participe pas à tous les appels d'offres, par exemple, en cas de problème d'indépendance.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- L'indépendance perçue a été renforcée par la rotation et par la supervision accrue par le collègue de supervision. - Il y a un système de contrôle rigoureux (fait par le département <i>Ethics & Independence</i>). - KPMG respecte les normes d'indépendance du standard le plus haut mais ne va pas au-dessus des obligations légales.
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- La perception a été clairement renforcée suite aux nouvelles exigences mais il suffit d'un nouveau scandale pour que ça rechute. - Il y a un refus catégorique pour certains services, même anciens. - Le département <i>Compliance</i> est impliqué dans chaque nouvelle mission. - L'indépendance fait partie de l'ADN d'un auditeur.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- La loi a renforcé l'indépendance.
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- L'indépendance n'est plus un sujet tabou, ils peuvent désormais en discuter ouvertement avec les clients. - L'indépendance a été renforcée, bien qu'elle soit déjà solidement assurée chez EY via un système mondial de validation et des règles internes strictes. - Les obligations belges sont parmi les plus exigeantes au monde. - La fonction de GCSP (<i>Global Client Servicing Partner</i>) assure le respect global de l'indépendance chez EY.

Thématique 6 : Perspectives et réflexions professionnelles

Axel Jorion - HR Audit Partner (KPMG)	- La stratégie de KPMG se basait sur la patience, l'investissement qualité, et ensuite une expansion ciblée dans le BEL20. - Il y a eu un retour progressif sur le marché, après une phase d'observation.
Stéphane Nolf - Audit Partner (KPMG)	- Une clarification et harmonisation des règles en Europe est souhaitée. - Il n'y a pas de besoin immédiat d'avoir de nouvelles règles, mais plutôt une meilleure cohérence car les auditeurs sont déjà très contrôlés. - Proposition : avoir un régulateur européen plutôt que local pour renforcer la qualité de l'audit.
Marie Delacroix - Audit Partner (RSM)	- Il n'y a pas de nécessité d'avoir plus de règles sur l'indépendance. - Proposition : avoir des normes plus adaptées à la taille et au secteur des clients. - L'IA pourrait améliorer la qualité des audits.
Christophe Vanderstocken - Executive Director (KPMG)	- Les réglementations en vigueur sont déjà assez poussées mais ça n'en finira jamais. - Les règles en Europe sont perçues comme étant plus strictes. - Proposition : harmoniser les réglementations en Europe et avoir une nouvelle réforme hors Europe qui s'alignerait avec la réforme européenne.
Wim Van Gasse - Audit Partner (EY)	- Il n'y a pas de nécessité d'avoir des nouvelles réformes car il y a déjà assez de réformes en place.

Mandats d’audit au sein du BEL20

Pour chaque société analysée, un tableau a été établi reprenant, pour chaque année, les honoraires d’audit, le commissaire ainsi que son représentant. L’objectif est de faire ressortir d’éventuelles tendances. Il convient toutefois de noter que les montants des honoraires d’audit peuvent varier d’une entreprise à l’autre en raison des différences de présentation dans les rapports annuels. En effet, certaines sociétés ne distinguent pas les honoraires versés au commissaire de ceux versés à son réseau, tandis que d’autres publient les montants séparément. Dans le cadre de cette analyse, les honoraires d’audit retenus incluent à la fois ceux versés au cabinet belge et ceux versés à son réseau international. Cette approche a été adoptée afin d’assurer une comparaison entre les sociétés sélectionnées, certaines d’entre elles ne présentant pas de distinction claire entre ces deux éléments dans leurs rapports annuels. De plus, tous les montants sont présentés HTVA.

Tableau 2 - **AB InBev**²⁴

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	13 668 000	PWC	Yves Vandenplas
2014	14 698 000	PWC	Yves Vandenplas
2015	6 939 000	PWC	Yves Vandenplas
Somme 3 ans	35 305 000		
2016	7 450 000	Deloitte	Joel Brehmen
2017	8 905 000	Deloitte	Joel Brehmen
2018	8 685 000	Deloitte	Joel Brehmen
Somme 3 ans	25 040 000		
2019	16 386 000	PWC	Koen Hens
2020	15 904 000	PWC	Koen Hens
2021	15 703 000	PWC	Koen Hens
Somme 3 ans	7 504 000		
2022	16 584 000	PWC	Koen Hens
2023	18 649 000	PWC	Koen Hens
2024	20 265 000	PWC	Peter D'Hondt
Somme 3 ans	55 498 000		

²⁴ Les montants présentés sont en dollars pour AB InBev. Les autres tableaux reprennent tous des montants en euro.

Tableau 3 - *Ackermans & Van Haaren*²⁵

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	702 525	EY	Marnix Van Dooren
2014	783 882	EY	Marnix Van Dooren
2015	927 593	EY	Marnix Van Dooren
Somme 3 ans	2 414 000		
2016	1 174 543	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
2017	1 559 178	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
2018	1 471 385	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
Somme 3 ans	4 205 106		
2019	1 171 829	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
2020	1 180 294	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
2021	2 854 484	EY	Patrick Rottiers & Wim Van Gasse
Somme 3 ans	5 206 607		
2022	3 297 989	EY	Christel Weymeersch
2023	3 595 418	EY	Christel Weymeersch
2024	1 934 555	Deloitte	Ben Vandeweyer

Tableau 4 - *Ageas*

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2012	4 700 000	KPMG	Olivier Macq & Michel Lange
2013	4 800 000	KPMG	Olivier Macq & Michel Lange
2014	5 800 000	KPMG	Karel Tanghe & Michel Lange
Somme 3 ans	15 300 000		
2015	6 500 000	KPMG	Karel Tanghe
2016	5 900 000	KPMG	Karel Tanghe
2017	6 700 000	KPMG	Olivier Macq & Frans Simonetti
Somme 3 ans	34 400 000		
2018	5 400 000	PWC	Yves Vandeplas
2019	3 800 000	PWC	Yves Vandeplas
2020	5 000 000	PWC	Roland Jeanquart & Kurt Cappoen
Somme 3 ans	14 200 000		
2021	6 000 000	PWC	Roland Jeanquart & Kurt Cappoen
2022	7 000 000	PWC	Kurt Cappoen
2023	7 000 000	PWC	Kurt Cappoen
Somme 3 ans	20 000 000		
2024	8 000 000	PWC	Kurt Cappoen

²⁵ Ackermans & Van Haaren (AvH) semble rapporter les coûts globaux pour EY monde, car seul « EY » est mentionné dans les rapports annuels, sans précision sur l'entité locale. Il en va de même pour Deloitte.

Tableau 5 - *Befimmo*²⁶

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	196 000	Deloitte	Rik Neckebroeck
2015	173 700	Deloitte	Rik Neckebroeck
2016	136 750	Deloitte	Rik Neckebroeck
Somme 3 ans	506 450		
2017	133 755	EY	Christel Weymeersch
2018	149 311	EY	Christel Weymeersch
2019	166 096	EY	Christel Weymeersch
Somme 3 ans	449 162		
2020	192 415	EY	Christel Weymeersch
2021	183 413	EY	Christel Weymeersch
2022	202 188	EY	Christel Weymeersch
Somme 3 ans	578 016		
2023	14 250	Deloitte	Kathleen De Brabander

Tableau 6 - *Bekaert*

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	1 591 197	Deloitte	Joël Brehmen
2014	1 693 989	Deloitte	Joël Brehmen
2015	1 897 308	Deloitte	Joël Brehmen
Somme 3 ans	5 182 494		
2016	2 482 464	Deloitte	Charlotte Vanrobaeys
2017	2 259 425	Deloitte	Charlotte Vanrobaeys
2018	2 303 459	Deloitte	Charlotte Vanrobaeys
Somme 3 ans	7 045 348		
2019	2 318 774	Deloitte	Charlotte Vanrobaeys
2020	2 171 941	Deloitte	Charlotte Vanrobaeys
2021	2 172 501	EY	Marnix Van Dooren & Francis Boelens
2022	2 493 708	EY	Marnix Van Dooren & Francis Boelens
2023	2 404 251	EY	Marnix Van Dooren & Francis Boelens
Somme 3 ans	7 070 460		
2024	2 406 622	EY	Marnix Van Dooren & Francis Boelens

²⁶ Il est à noter que Befimmo a été dissoute par absorption à compter du 31 octobre 2023, raison pour laquelle l'année 2024 n'est pas prise en compte (Moniteur Belge, 2023).

Tableau 7 - *Bpost*²⁷

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2012	325 000	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Lieven Delva
2013	325 000	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Lieven Delva
2014	325 000	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Lieven Delva
Somme 3 ans	975 000		
2015	325 000	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Caroline Baert
2016	333 850	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Caroline Baert
2017	1 283 199	EY & PVMD	Eric Golenvaux & Caroline Baert
Somme 3 ans	1 942 049		
2018	1 265 275	EY & PVMD	Romuald Bilem & Caroline Baert
2019	1 334 652	EY & PVMD	Romuald Bilem & Caroline Baert
2020	1 375 324	EY & PVMD	Romuald Bilem & Caroline Baert
Somme 3 ans	3 975 251		
2021	1 273 898	EY & PVMD	Han Wevers & Alain Chaerels
2022	1 300 897	EY & PVMD	Han Wevers & Alain Chaerels
2023	1 334 838	EY & PVMD	Han Wevers & Alain Chaerels
Somme 3 ans	3 909 633		
2024	1 433 984	EY & PVMD	Han Wevers & Alain Chaerels

Tableau 8 - *Cofinimmo*

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	247 850	Deloitte	Frank Verhaegen
2015	233 470	Deloitte	Frank Verhaegen
2016	258 000	Deloitte	Bernard de Meulemeester
Somme 3 ans	739 320		
2017	213 000	Deloitte	Rik Neckebroek
2018	243 660	Deloitte	Rik Neckebroek
2019	310 650	Deloitte	Rik Neckebroek
Somme 3 ans	767 310		
2020	409 296	Deloitte	Rik Neckebroek
2021	518 465	Deloitte	Rik Neckebroek
2022	581 370	Deloitte	Rik Neckebroek
Somme 3 ans	1 509 131		
2023	511 500	KPMG	Jean-François Kupper
2024	526 000	KPMG	Jean-François Kupper

²⁷ Bpost combine, dans ses rapports annuels, les honoraires perçus par EY et PVMD, sans ventilation séparée.

Tableau 9 - Colruyt²⁸

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013/2014	900 000	KPMG	Ludo Ruysen
2014/2015	900 000	KPMG	Ludo Ruysen
2015/2016	900 000	KPMG	Ludo Ruysen
Somme 3 ans	2 700 000		
2016/2017	600 000	EY	Daniel Wuyts
2017/2018	600 000	EY	Daniel Wuyts
2018/2019	700 000	EY	Daniel Wuyts
Somme 3 ans	1 900 000		
2019/2020	800 000	EY	Daniel Wuyts
2020/2021	900 000	EY	Daniel Wuyts
2021/2022	1 000 000	EY	Daniel Wuyts
Somme 3 ans	2 700 000		
2022/2023	1 200 000	EY	Eef Naessens
2023/2024	1 300 000	EY	Eef Naessens

Colruyt clôture ses comptes au 31 mars²⁹.

Tableau 10 - D'leteren

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	2 700 000	KPMG	Alexis Palm
2015	2 800 000	KPMG	Alexis Palm
2016	2 500 000	KPMG	Alexis Palm
Somme 3 ans	8 000 000		
2017	3 000 000	KPMG	Alexis Palm
2018	3 000 000	KPMG	Alexis Palm
2019	3 500 000	KPMG	Alexis Palm
Somme 3 ans	9 500 000		
2020	3 900 000	KPMG	Axel Jorion
2021	4 000 000	KPMG	Axel Jorion
2022	4 700 000	KPMG	Axel Jorion
Somme 3 ans	12 600 000		
2023	6 700 000	KPMG	Axel Jorion
2024	9 300 000	KPMG	Axel Jorion

²⁸ Colruyt clôture ses comptes au 31 mars, tandis que les autres sociétés de l'échantillon clôturent leurs comptes le 31 décembre.

Tableau 11 - *Elia System Operator*³⁰

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	177 121	KPMG & EY	Benoît Van Roost & Marnix Van Dooren
2015	169 348	KPMG & EY	Benoît Van Roost & Marnix Van Dooren
2016	175 336	KPMG & EY	Benoît Van Roost & Marnix Van Dooren
Somme 3 ans	521 805		
2017	179 958	KPMG & EY	Patrick Rottiers & Alexis Palm
2018	169 692	KPMG & EY	Patrick Rottiers & Alexis Palm
2019	306 434	KPMG & EY	Patrick Rottiers & Alexis Palm
Somme 3 ans	656 084		
2020	259 800	EY & BDO	Paul Eelen & Félix Fank
2021	280 745	EY & BDO	Paul Eelen & Félix Fank
2022	397 721	EY & BDO	Paul Eelen & Félix Fank
Somme 3 ans	938 266		
2023	480 204	EY & BDO	Paul Eelen & Michaël Delbeke
2024	492 590	EY & BDO	Paul Eelen & Michaël Delbeke

Tableau 12 - *GBL*

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	3 460 770	Deloitte	Michel Denayer
2014	3 460 693	Deloitte	Michel Denayer
2015	3 506 733	Deloitte	Michel Denayer
Somme 3 ans	10 428 196		
2016	3 471 375	Deloitte	Corine Magnin
2017	3 485 530	Deloitte	Corine Magnin
2018	4 201 500	Deloitte	Corine Magnin
Somme 3 ans	11 158 405		
2019	5 213 848	Deloitte	Corine Magnin
2020	5 497 879	Deloitte	Corine Magnin
2021	1 846 068	PWC	Alexis Van Bavel
2022	5 244 000	PWC	Alexis Van Bavel
2023	6 720 989	PWC	Alexis Van Bavel
Somme 3 ans	13 811 057		
2024	6 828 007	PWC	Alexis Van Bavel

³⁰ Elia System Operator combine, dans ses rapports annuels, les honoraires perçus par EY et PVMD, sans ventilation séparée.

Tableau 13 - KBC

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	10 228 937	EY	Pierre Vanderbeek & Peter Telders
2014	9 621 322	EY	Christel Weymeersch & Jean-François Hubin
2015	8 992 752	EY	Christel Weymeersch & Jean-François Hubin
Somme 3 ans	28 843 011		
2016	7 020 249	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
2017	7 798 214	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
2018	7 583 948	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
Somme 3 ans	22 402 411		
2019	7 230 627	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
2020	7 664 745	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
2021	7 598 504	PWC	Roland Jeanquart & Tom Meuleman
Somme 3 ans	22 493 876		
2022	8 524 658	PWC	Damien Walgrave & Jeroen Bockaert
2023	8 547 038	PWC	Damien Walgrave & Jeroen Bockaert
2024	8 425 513	PWC	Damien Walgrave & Jeroen Bockaert
Somme 3 ans	25 497 209		

Tableau 14 - Proximus³¹

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	1 266 590	Deloitte	Geert Verstraeten & Nico Houthaeve
2014	1 185 334	Deloitte	Geert Verstraeten & Nico Houthaeve
2015	1 141 249	Deloitte	Geert Verstraeten & Nico Houthaeve
Somme 3 ans	3 593 173		
2016	1 126 907	Deloitte	Michel Denayer & Nico Houthaeve
2017	1 344 894	Deloitte	Michel Denayer & Nico Houthaeve
2018	1 463 729	Deloitte	Michel Denayer & Nico Houthaeve
Somme 3 ans	3 935 530		
2019	1 498 381	Deloitte & CDP Petit & Co	Geert Verstraeten & Damien Petit
2020	1 597 985	Deloitte & CDP Petit & Co	Geert Verstraeten & Damien Petit
2021	1 605 847	Deloitte & CDP Petit & Co	Geert Verstraeten & Damien Petit
Somme 3 ans	4 702 213		
2022	2 487 732	Deloitte & Luc Callaert	Koen Neijens & Luc Callaert
2023	1 891 570	Deloitte & Luc Callaert	Koen Neijens & Luc Callaert
2024	2 102 937	Deloitte & Luc Callaert	Koen Neijens & Luc Callaert
Somme 3 ans	6 482 239		

³¹ Proximus combine, dans ses rapports annuels, les honoraires perçus par les deux commissaires, sans ventilation séparée.

Tableau 15 - *Solvay*³²

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2013	1 146 300	Deloitte	Eric Nys
2014	1 146 300	Deloitte	Eric Nys
2015	7 210 000	Deloitte	Eric Nys
Somme 3 ans	9 502 600		
2016	6 200 000	Deloitte	Michel Denayer
2017	6 200 000	Deloitte	Michel Denayer
2018	6 000 000	Deloitte	Michel Denayer
Somme 3 ans	18 400 000		
2019	6 000 000	Deloitte	Michel Denayer & Corine Magnin
2020	5 900 000	Deloitte	Michel Denayer & Corine Magnin
2021	5 700 000	Deloitte	Michel Denayer & Corine Magnin
Somme 3 ans	17 600 000		
2022	5 100 000	EY	Marie Kaisin
2023	5 500 000	EY	Marie Kaisin
2024	3 300 000	EY	Eric Van Hoof
Somme 3 ans	13 900 000		

Tableau 16 - *Telenet Group*

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	653 400	KPMG	Götwin Jackers
2015	680 300	KPMG	Filip De Bock
2016	996 650	KPMG	Filip De Bock
Somme 3 ans	2 330 350		
2017	1 362 870	KPMG	Filip De Bock
2018	1 342 500	KPMG	Filip De Bock
2019	1 400 000	KPMG	Filip De Bock & Götwin Jackers
Somme 3 ans	4 105 370		
2020	1 300 000	KPMG	Götwin Jackers
2021	1 340 000	KPMG	Götwin Jackers
2022	1 450 000	KPMG	Götwin Jackers
Somme 3 ans	4 090 000		
2023	1 950 000	KPMG	Götwin Jackers
2024	1 615 000	KPMG	Götwin Jackers

³² Il convient de noter l'acquisition de Cytec, qui a fait augmenter les honoraires d'audit en 2015. Solvay a également scindé ses activités en 2023, donnant lieu à la création de Syensqo, ce qui entraîne donc une diminution des honoraires d'audit à partir de cette date.

Tableau 17 - **UCB**

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2012	2 204 613	PWC	Jean Fossion
2013	2 166 202	PWC	Jean Fossion
2014	2 209 514	PWC	Jean Fossion
Somme 3 ans	6 580 329		
2015	2 239 192	PWC	Romain Seffer
2016	2 139 826	PWC	Romain Seffer
2017	2 147 789	PWC	Romain Seffer
Somme 3 ans	6 526 807		
2018	2 203 036	PWC	Romain Seffer
2019	2 359 552	PWC	Romain Seffer
2020	2 302 079	PWC	Romain Seffer
Somme 3 ans	6 864 667		
2021	2 016 893	Mazars	Anton Nuttens
2022	2 476 544	Mazars	Anton Nuttens
2023	2 287 815	Mazars	Anton Nuttens
Somme 3 ans	6 781 252		
2024	2 686 350	Mazars	Sébastien Schueremans

Tableau 18 - **Umicore**

Année	Honoraires audit	Commissaire	Représentant
2014	1 800 000	PWC	Marc Daelman
2015	1 900 000	PWC	Marc Daelman
2016	1 800 000	PWC	Marc Daelman
Somme 3 ans	5 500 000		
2017	1 800 000	PWC	Kurt Cappoen
2018	1 700 000	PWC	Kurt Cappoen
2019	1 700 000	PWC	Kurt Cappoen
Somme 3 ans	5 200 000		
2020	1 800 000	PWC	Kurt Cappoen
2021	1 800 000	EY	Eef Naessnes & Marnix Van Dooren
2022	2 300 000	EY	Eef Naessnes & Marnix Van Dooren
2023	2 400 000	EY	Eef Naessnes & Marnix Van Dooren
Somme 3 ans	6 500 000		
2024	2 400 000	EY	Eef Naessnes & Marnix Van Dooren

Sur base des tableaux précédemment établis, le tableau ci-dessous présente une synthèse des mandats d’audit pour chaque société de l’échantillon, en indiquant le commissaire désigné sur la période allant de 2014 à 2024.

Tableau 19 – Évolution des cabinets d'audit des sociétés de l'échantillon (2014–2024)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AB InBev	PWC	PWC	PWC	Deloitte	Deloitte	Deloitte	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC
Ackermans & van Haaren	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	Deloitte
Ageas	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC
Befimmo	Deloitte	Deloitte	Deloitte	EY	EY	EY	EY	EY	EY	Deloitte	Deloitte
Bekaert	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	EY	EY	EY	EY
Bpost	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD	EY + PVMD
Cofinimmo	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	KPMG	KPMG
Colruyt	KPMG	KPMG	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY	EY
D'Ieteren	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG
Elia System Operator	KPMG + EY	KPMG + EY	KPMG + EY	KPMG + EY	KPMG + EY	KPMG + EY	EY + BDO	EY + BDO	EY + BDO	EY + BDO	EY + BDO
GBL	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	PWC	PWC	PWC	PWC
KBC Group	EY	EY	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC
Proximus	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte + CDP Petit & Co	Deloitte + CDP Petit & Co	Deloitte + CDP Petit & Co	Deloitte + Luc Callaert	Deloitte + Luc Callaert	Deloitte + Luc Callaert
Solvay	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	Deloitte	EY	EY	EY
Telenet Group	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG
UCB	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	Mazars	Mazars	Mazars	Mazars
Umicore	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	PWC	EY	EY	EY	EY

En annexe, un tableau a été réalisé pour chacun des Big Four, accompagné d’un calcul des pourcentages de mandats détenus en 2014 et en 2024 (Annexe 4). Cette analyse permet de mettre en évidence l’évolution de la position de chaque cabinet sur le marché. Par exemple, KPMG voit sa part passer de 29% à 18%, ce qui reflète une perte de mandats. PwC et EY, à l’inverse, progressent respectivement de 18% à 24% et de 24% à 29%, gagnant ainsi des parts de marché. Deloitte enregistre une forte baisse, passant de 35% à 12%.

Analyse des résultats

Afin de réaliser notre analyse à partir du questionnaire, nous avons extrait les éléments pertinents pour chaque thématique abordée par les personnes interviewées. Nous avons ensuite tenté d'illustrer nos développements théoriques à travers leurs propos. Il nous a également semblé essentiel de comparer les différentes interviews afin de faire ressortir les points de convergence et de divergence entre les intervenants.

Par ailleurs, concernant l'analyse des mandats d'audit au sein du BEL20, nous avons examiné les changements d'auditeurs entre 2014 et 2024. Pour chaque cabinet appartenant aux Big Four, nous avons recensé le nombre de mandats en cours durant cette période, au sein des mêmes entreprises. Cette approche nous a permis d'observer les modifications au cours des dix dernières années, notamment en lien avec l'instauration de la rotation obligatoire des auditeurs prévue par la législation. Nous avons également observé l'évolution des honoraires.

Analyse des résultats sur base des entretiens

En ce qui concerne le contexte et la perception de la réforme, Axel Jorion (AJ), Wim Van Gasse (WVG) et Stéphane Nolf (SN) s'accordent sur son caractère indispensable dans le contexte de l'évolution du secteur de l'audit. AJ souligne qu'elle a été perçue positivement au sein du cabinet KPMG. Les objectifs du législateur en imposant cette loi sont clairs pour eux, à savoir : le renforcement de l'indépendance et de la transparence, en accroissant une supervision accrue et les vérifications. En effet, comme vu dans la partie théorique de ce mémoire, le premier objectif de cette directive est de renforcer l'indépendance des auditeurs.

Marie Delacroix (MD) abonde dans ce sens, en termes d'objectifs et de nécessité de la réforme, et met néanmoins en lumière un aspect que les deux autres intervenants ne mentionnent pas explicitement : grâce à cette réforme, les audits seraient désormais menés de manière plus rigoureuse et seraient davantage finalisés dans les délais, notamment parce que les cabinets se sont adaptés pour se conformer aux nouvelles exigences légales. Ces propos rejoignent tout à fait la Directive 2014/56/UE, qui vise à renforcer la qualité des audits en introduisant des exigences. Christophe Vanderstocken (CV) et WVG notent un objectif supplémentaire de cette loi : ouvrir le marché pour les non Big Four, objectif qui n'a pas été atteint selon les deux interlocuteurs.

MD exprime une certaine réserve quant aux effets indirects de cette réglementation. Selon elle, la standardisation imposée par les nouvelles méthodologies pourrait conduire à une perte progressive du jugement professionnel, en favorisant des démarches plus mécaniques et automatisées. CV ajoute que l'impact de cette loi se fait ressentir actuellement, même si elle est en vigueur depuis déjà plusieurs années.

Au niveau de la rotation des auditeurs, une convergence d'opinion se dessine entre les interlocuteurs. AJ, SN, MD et CV s'accordent à dire qu'un tel mécanisme impose une stratégie d'anticipation au sein des cabinets, ainsi qu'une préparation minutieuse pour gérer la transition de manière efficace. WVG lui, mentionne que cela n'a pas eu trop d'impact sur EY, étant donné que le cabinet était déjà habitué à des obligations similaires. Néanmoins, il précise qu'un exercice est à réaliser chaque année, et que cela demande tout de même une organisation au sein du cabinet. AJ et SN mettent en avant l'impact positif que cette obligation a pu avoir pour KPMG. Selon eux, elle a ouvert de nouvelles perspectives commerciales en offrant davantage de visibilité sur le marché, et a permis au cabinet de se repositionner avantageusement, comme en témoigne notamment l'obtention du mandat d'audit de KBC, évoqué par SN.

En revanche, MD, SN, CV et WVG alertent sur la complexité que représente chaque changement d'auditeur. Ils insistent sur le fait qu'à chaque rotation, les équipes doivent reprendre le travail depuis le début, ce qui entraîne inévitablement une perte d'efficacité durant les premières années du mandat. Cela peut également affecter la rentabilité de ces missions, en particulier au début de la relation contractuelle. MD propose d'ailleurs une piste d'évolution, en suggérant que la rotation pourrait s'appliquer au sein même d'un cabinet, en changeant l'associé et l'équipe chargés d'un client tous les neuf ans, par exemple. Cette approche permettrait, selon elle, de conserver une certaine continuité tout en assurant un regard neuf sur le dossier, ce qui pourrait renforcer la qualité de l'audit tout en évitant une rupture trop brutale : « Maintenant, la rotation, pour moi, elle pourrait même être faite au sein d'un même cabinet. Ça veut dire que moi, je suis responsable d'un dossier avec une équipe, et bien après 9 ans, RSM peut rester, mais c'est un autre associé, avec une autre équipe. Ce qui permet en tout cas aux autres d'avoir accès à nos dossiers sans souci. Mais au moins, ils arrivent avec une vision neuve, un regard neuf. ». Néanmoins, pour rappel, la Directive 2014/56/UE précise que la rotation externe est essentielle pour prévenir la familiarité excessive avec les clients.

Concernant la limitation des services non-audit, les cinq intervenants confirment l'utilisation d'un système de contrôle, tel que le logiciel « Sentinel » chez KPMG. Cet outil permet, avant chaque mission, de vérifier s'il existe un conflit d'intérêt, en identifiant les interventions précédentes du cabinet ou de son réseau. Tous soulignent que cette réglementation impose désormais un choix stratégique entre la réalisation d'une mission d'audit légal et l'offre de services de consultance, un choix souvent orienté par la rentabilité potentielle du projet concerné. Un autre critère selon WVG est le chiffre d'affaires ou encore le nombre de personnes travaillant sur le dossier. SN précise quant à lui que la visibilité du cabinet dans un secteur donné peut également jouer un rôle déterminant.

Cependant, selon SN et CV, ce choix à réaliser peut conduire à un manque d'opportunité pour le département consultance : « Maintenant, ce que mes collègues d'*advisory* me disent, c'est

qu'on a souvent une perte d'opportunité. Par exemple, sur le marché bancaire, on est encore aujourd'hui omniprésent. Comme on audite KBC, Belfius, ING. Aujourd'hui, on a trois des quatre grandes banques belges. Donc, il reste très peu de grandes banques où ils peuvent vendre des services de consultance. ». SN illustre cette problématique en évoquant le cas du secteur bancaire, dans lequel KPMG est fortement présent en tant qu'auditeur, limitant ainsi les opportunités commerciales pour les services de consultance dans ce même secteur. De plus, MD reconnaît qu'il y a eu une légère perte de revenus liée à cette interdiction partielle des services non-audit. Toutefois, elle nuance en précisant que cette perte a parfois été compensée par le transfert de dossiers issus d'autres cabinets qui, pour diverses raisons, n'ont pas pu ou voulu les conserver : « Et ça, clairement, oui, il y a dû avoir des pertes de revenus, mais en même temps, on a récupéré des dossiers d'autres fiduciaires. ». De leur côté, AJ et SN affirment que le KPMG n'a pas compensé ses revenus non-audit par des revenus audit.

Toutefois, une divergence apparaît ici entre les intervenants : SN affirme qu'aucune hausse des honoraires d'audit n'a été observée suite à la réforme, tandis que MD et WVG considèrent que les nouvelles exigences impliquent un travail supplémentaire qui doit être facturé, ce qui, selon MD, conduit logiquement à une augmentation des honoraires : « Toutes les obligations réglementaires qui nous sont imposées nous demandent un travail complémentaire et donc nous demandent bien évidemment d'augmenter nos honoraires. ». AJ rejoint ce point de vue pour les tarifs actuels, tout en précisant qu'une baisse des tarifs a toutefois été constatée immédiatement après la mise en œuvre de la loi, avant que les tarifs n'augmentent. Pour indication, la liste des services interdits est reprise au point concernant les services non-audit interdits (cf. 1.6.2.2.)

Sur la question de l'impact de la réforme sur le marché belge et la concurrence, AJ, CV et SN insistent sur le fait qu'il est important d'avoir des ressources disponibles à l'international pour assurer l'audit des grandes sociétés, ce qui n'est pas le cas dans les plus petits cabinets. MD confirme que les cabinets du Big Four ont les ressources nécessaires, en termes d'équipes et d'outils, pour répondre aux standards imposés par la réforme. AJ indique par ailleurs que la réforme a initialement provoqué une chute des tarifs horaires. En effet, de nombreux cabinets ont pratiqué des prix très bas dans le but de gagner des parts de marché, une stratégie que KPMG n'a pas suivie, préférant préserver la qualité de ses services. Il ajoute que cette période coïncidait avec un investissement technologique important au sein du cabinet, avec le déploiement d'un nouveau logiciel d'audit, ce qui a engendré une charge de travail supplémentaire. SN, CV, WVG et MD estiment que la réforme n'a pas spécialement ouvert le marché de l'audit en Belgique aux petits cabinets, et reste donc fermé pour les grandes sociétés (comme les sociétés du BEL20, par exemple), donc cela n'a pas eu beaucoup d'impact au niveau de la concurrence. Toutefois, SN et MD notent une conséquence : la multiplication des collèges de commissaires, qui permet d'assurer une forme de continuité entre les cabinets sortants et entrants. En effet, en théorie et dans le cadre d'un collège de commissaires, cette durée peut être prolongée jusqu'à 24 ans. Cette conséquence n'a pas été perçue par CV.

SN évoque également une ouverture « potentielle » du marché aux cabinets des « Tier Two » (BDO, Mazars, ...), même s'il reconnaît que, dans la pratique, les grandes sociétés continuent de privilégier les Big Four, en raison de leur réputation, de leurs ressources et de leur présence internationale. MD observe quant à elle que certains cabinets du Big Four ont abandonné des mandats jugés peu rentables, ce qui a permis à des cabinets plus petits de récupérer ces dossiers, lesquels représentaient pour eux des mandats de taille importante. CV note que la rotation se fait toujours au sein des Big Four, ne laissant pas de réelle place aux plus petits cabinets. WGV tient également à préciser que selon lui, la qualité de l'audit dans les Big Four est similaire et mentionne également l'opportunité pour EY de prendre des parts de marché au sein des sociétés du BEL20 suite à cette obligation de rotation.

Sur le plan de l'indépendance de l'auditeur, SN, CV, WVG et MD estiment que celle-ci a été significativement renforcée par la rotation obligatoire ainsi que par le rôle accru joué par le collège de supervision. AJ et SN rappellent que KPMG respecte les obligations légales les plus strictes en la matière, et AJ précise que le cabinet est même allé au-delà de la législation en instaurant des règles internes encore plus rigoureuses, une information que SN ne mentionne pas explicitement. Les cinq intervenants soulignent l'existence d'un système ou d'un département chargé de contrôler l'indépendance des missions à l'échelle du réseau mondial. MD insiste par ailleurs sur le fait que l'indépendance n'est pas uniquement une obligation réglementaire, mais qu'elle constitue un véritable pilier identitaire de la profession d'auditeur. WVG ajoute que l'indépendance n'est plus vue comme un sujet sensible, mais qu'ils peuvent désormais en discuter ouvertement avec leurs clients, notamment en terme d'organisation.

Enfin, en ce qui concerne les perspectives et réflexions professionnelles, SN exprime le souhait de voir émerger une plus grande cohérence réglementaire à l'échelle européenne. Il ne préconise pas l'introduction de nouvelles obligations, mais plaide pour une harmonisation des règles existantes, de manière à éviter les disparités entre les pays de l'Union Européenne. Toutefois, la mise en place de la directive européenne visant à harmoniser les normes d'audit au sein des États membres montre que des efforts ont déjà été engagés en ce sens, tout en laissant apparaître des marges d'amélioration pour renforcer cette harmonisation.

Cette opinion est partagée par MD, qui insiste sur la nécessité d'adapter les normes aux réalités du terrain, en tenant compte de la taille et du secteur d'activité des clients, sans pour autant mettre en place de nouvelles lois. SN va plus loin en suggérant un régulateur européen plutôt que local pour renforcer la qualité de l'audit. CV et WVG ne préconisent pas de nouvelles réformes, et estiment que les lois actuelles vont déjà assez loin. CV rejoint cependant SN dans une proposition d'harmonisation, mais plutôt au niveau hors Europe, car il estime les normes européennes plus strictes que les normes hors Europe.

AJ, quant à lui, revient sur la stratégie adoptée par KPMG dans le contexte de la réforme : le cabinet a choisi une posture de prudence, en misant sur la qualité et l'investissement interne, avant de réintégrer progressivement le marché, après une phase d'observation.

Analyse des résultats des mandats d’audit au sein du BEL20

Après avoir présenté les résultats issus du questionnaire, nous allons à présent nous concentrer sur l’analyse des données recueillies dans le tableau relatif à l’audit des sociétés du BEL20. Cette étude permet de dégager plusieurs observations clés. En effet, l’analyse des données met en évidence une concentration très marquée des mandats d’audit entre quatre acteurs majeurs du secteur : PwC, Deloitte, EY et KPMG. Ces cabinets, les Big Four, se partagent la quasi-totalité des mandats au sein du BEL20 sur l’ensemble de la période analysée, en particulier entre 2014 et 2024. Dès 2014, ces quatre cabinets couvrent l’ensemble des sociétés du BEL20, sans véritable présence d’acteurs concurrents.

Les seuls cabinets non Big Four apparaissant sur la période analysée sont Mazars, BDO, CDP Petit & Co, PVMD et Luc Callaert. Mazars intervient à partir de 2021 chez UCB, succédant à PwC. BDO est présent uniquement en co-signature avec EY chez Elia System Operator dès 2020. PVMD apparaît lui aussi dans le cadre d’un collège de commissaires avec EY, chez Bpost. CDP Petit & Co, quant à lui, est associé à Deloitte dans le cadre d’un co-audit chez Proximus depuis 2018. Enfin, Luc Callaert est présent également dans un collège avec Deloitte, chez Proximus, à partir de 2022. Il convient de noter que ces trois derniers cabinets n’ont, à aucun moment, obtenu un mandat principal en autonomie et agissent plutôt en collège.

Les tableaux spécifiques à chaque cabinet³³ (Annexe 4) confirment cette concentration. PwC, Deloitte, EY et KPMG affichent chacun une présence récurrente sur plusieurs années au sein de grandes entreprises comme AB InBev, Solvay, Telenet, D’Ieteren ou encore KBC. Leur position dominante se montre également dans leur capacité à garder certains mandats pendant plus de six ans, ce qui suggère une stabilité forte malgré la mise en place de la réglementation sur la rotation obligatoire.

Dans certains cas, les tableaux montrent que l’audit légal d’une entreprise est assuré par deux cabinets en même temps, c’est-à-dire en collège de commissaires. Nous retrouvons cette situation dans trois cas: Bpost, audité en continu par EY et PVMD, Elia System Operator, d’abord audité par KPMG et EY, puis par EY et BDO à partir de 2020, ainsi que Proximus, dont le mandat est assuré depuis 2018 par Deloitte en co-signature avec CDP Petit & Co et depuis 2022 avec Luc Callaert. Stéphane Nolf et Marie Delacroix affirment d’ailleurs qu’une augmentation du recours aux audits en collège depuis l’entrée en vigueur de la loi de 2016 est observée, les entreprises y voyant une continuité dans la mission d’audit. Il convient de souligner que ces trois sociétés présentent une particularité. En effet, elles sont caractérisées par une forte présence d’actionnaires publics, qu’il s’agisse de l’état belge pour Bpost (51,04%) et Proximus (53,51%), ou pour Elia de PUBLI-T (45,21%), qui y regroupe des participations

³³ Indiquant pour chaque année si un cabinet a un mandat dans les entreprises sélectionnées ou non.

communales et intercommunales (Bpost Group, 2022), (Proximus Group, 2025), (Elia Group, 2025).

Sur l'ensemble de l'échantillon, presque toutes les sociétés ont changé au moins une fois de cabinet d'audit au cours de la période analysée. Seules quelques exceptions sont à noter, notamment Bpost, D'leteren et Telenet Group, qui ont gardé le même commissaire durant toute la période. Pour les autres sociétés, des changements ont bien été observés, et dans certains cas, il a été possible d'identifier les raisons précises de ces changements, à travers les procès-verbaux des assemblées générales. En effet, ces documents confirment que plusieurs entreprises ont déjà été soumises à l'obligation de rotation introduite par la loi. C'est notamment le cas d'Ackermans & Van Haaren, qui indique explicitement dans son rapport annuel : « L'assemblée décide d'approuver la démission volontaire du commissaire actuel Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BV, avec son représentant permanent Mme Christel Weymeersch, étant donné que le mandat du commissaire a atteint la durée maximale autorisée par la loi. » (2023 Annual Report Ackermans & Van Haaren, 2024). De la même manière, Bekaert, GBL et Umicore ont également procédé à un changement de commissaire en 2021, conformément à cette obligation légale. Solvay, quant à elle, a été contrainte de nommer un nouvel auditeur en 2022, son précédent mandat étant arrivé à son terme réglementaire également.

Ces rotations forcées semblent donc avoir créé des opportunités pour d'autres cabinets d'audit de pénétrer le marché ou d'étendre leur portefeuille de clients. Cette dynamique est bien mise en évidence par Jorion, Nolf, Vanderstocken et Van Gasse (2025), qui soulignent que la réglementation a ouvert la voie à une redistribution partielle des mandats au sein du marché belge de l'audit.

Quant aux honoraires d’audit facturés par les cabinets aux sociétés du BEL20, cette analyse entre 2014 et 2024 met en lumière plusieurs tendances significatives, que nous développerons ci-dessous.

Tableau 20 - Évolution des honoraires moyens d’audit des sociétés du BEL20

Année	Nombre de sociétés	Moyenne honoraires audit	Croissance
2014	17	2 731 553 €	
2015	17	2 693 203 €	-1,40%
2016	17	2 539 652 €	-5,70%
2017	17	2 793 380 €	9,99%
2018	17	2 750 309 €	-1,54%
2019	17	3 159 720 €	14,89%
2020	17	3 204 193 €	1,41%
2021	17	3 176 290 €	-0,87%
2022	17	3 778 021 €	18,94%
2023	16	4 343 228 €	14,96%
2024	15	4 735 420 €	9,03%

Ce tableau reprend la moyenne des honoraires audit par année pour l’ensemble des sociétés analysées. La moyenne annuelle des honoraires d’audit par année a été privilégiée afin de mettre l’accent sur l’évolution globale des coûts d’audit dans les sociétés du BEL20 sur la période allant de 2014 à 2024. Cette méthode permet en effet d’identifier des tendances générales à travers le temps.

Il est important de noter que Befimmo a fait l’objet d’une scission par absorption en 2023, ce qui explique l’absence d’informations disponibles pour l’année 2024. Par ailleurs, dans le cas de Colruyt, les comptes annuels se clôturent au 31 mars. Dès lors, les données relatives à l’exercice 2024/2025 ne sont pas encore accessibles au moment de l’analyse. C’est pourquoi il n’y a que 16 sociétés reprises en 2023 et 15 en 2024.

La société AB InBev présente ses honoraires en dollars. Nous avons donc converti³⁴ chaque montant en euros sur base du taux de change en vigueur à la date de clôture des comptes, soit fin décembre de chaque année, afin de pouvoir comparer les montants en euros.

³⁴ Le site utilisé pour le taux de change est Exchanges-Rates.org.

Tout d'abord, en 2014, année initiale de l'analyse, nous pouvons observer des honoraires moyens de 2,73 million d'euros. Entre 2015 et 2018, les honoraires d'audit restent relativement stables, oscillant entre 2,5 et 2,8 millions d'euros. Cette relative stabilité suggère que l'entrée en vigueur de la loi de 2016 semble plutôt avoir contribué à un gel des honoraires dans un premier temps, sans provoquer de baisse ni de hausse durable.

À partir de 2019, une dynamique de hausse progressive s'installe. Les honoraires moyens passent de 3,16 millions d'euros en 2019 à 4,74 millions d'euros en 2024, ce qui marque une augmentation de plus de 50% en cinq ans. Cette croissance peut s'expliquer par plusieurs facteurs, comme vu lors de l'analyse des entretiens (cf. 2.7.1.), à savoir la complexification croissante des missions d'audit, l'intégration de nouvelles exigences réglementaires ainsi que l'inflation sur les coûts de main-d'œuvre au sein des cabinets. Par ailleurs, la rotation des cabinets pourrait indirectement alimenter cette hausse en raison des coûts de transition et d'apprentissage liés aux nouveaux mandats, comme l'argumentait Van Gasse (2025).

Influence sur le marché de l’audit et les honoraires d’audit des sociétés du BEL20

Dans cette partie du travail, nous allons tenter de répondre aux hypothèses, sur base de nos analyses précédentes.

En ce qui concerne la première hypothèse, « *Malgré la réforme imposant la rotation, le marché de l’audit du BEL20 reste dominé par les Big Four, sans gain significatif pour les cabinets de taille intermédiaire.* », nous pouvons constater sur base de l’analyse des mandats d’audit dans les sociétés du BEL20 analysées que les mandats continuent d’être majoritairement concentrés entre les mains des quatre grands cabinets internationaux, à savoir PwC, Deloitte, EY et KPMG. À l’exception de quelques cas isolés de collègues de commissaires, notamment avec BDO, CDP Petit & Co. et Luc Callaert, aucun cabinet intermédiaire n’a obtenu un mandat principal dans les sociétés du BEL20, excepté Mazars.

Les données analysées montrent une rotation principalement interne entre les Big Four. Ainsi, bien que certains cabinets aient gagné ou perdu des parts de marché, par exemple KPMG passant de 29% à 18%, ou PwC progressant de 18% à 24%, les parts se redistribuent exclusivement entre les quatre mêmes acteurs. Cela témoigne d’une absence d’ouverture réelle du marché aux cabinets non Big Four, malgré l’objectif explicite du législateur de « casser leur suprématie » (Vanderstocken, 2025). Les données recueillies montrent donc que si la rotation a bien été mise en œuvre, elle a essentiellement opéré au sein des Big Four eux-mêmes, redistribuant les mandats entre eux, sans perturber l’équilibre global du marché.

Cette observation est confirmée par les professionnels interrogés. Tous soulignent que les grandes entreprises cotées en bourse continuent de privilégier les Big Four en raison de leurs ressources, de leur présence internationale et de leur réputation. Delacroix (2025) précise que les mandats récupérés par les cabinets intermédiaires concernent essentiellement des missions abandonnées par les Big Four pour des raisons de rentabilité, ce qui ne concerne donc pas les sociétés du BEL20. Van Gasse (2025) note d’ailleurs que toute ouverture initiale vers les non-Big Four a été temporaire.

Cela s’explique notamment par les exigences accrues en termes de qualité, de conformité et de supervision. Comme le souligne Delacroix (2025), « avec toutes ces réglementations, et surtout pour les sociétés cotées qui sont énormes, il n’y a presque que des Big Four qui savent remplir ces obligations parce qu’elles ont les outils nécessaires, les équipes nécessaires pour pouvoir respecter les normes complètement ». Jorion (2025) confirme d’ailleurs que les sociétés du BEL20 requièrent des équipes spécialisées à l’échelle mondiale, limitant de fait l’accès aux cabinets intermédiaires.

Le recours aux collèges de commissaires, bien qu'en légère augmentation, reste limité à des cas spécifiques³⁵, et ne constitue finalement pas un facteur de transformation du marché.

En conclusion, bien que la loi du 7 décembre 2016 ait suscité certaines attentes en ce qui concerne la diversification du marché, la réalité observée dans le BEL20 entre 2014 et 2024 montre une concentration toujours très forte, une redistribution des mandats entre les Big Four, et l'absence d'entrée marquante des cabinets de taille intermédiaire. Cette première hypothèse est donc validée.

La seconde hypothèse « *La mise en application de la loi du 7 décembre 2016 a entraîné une augmentation significative des honoraires d'audit facturés par les cabinets aux sociétés du BEL20, en raison des coûts accrus liés à la rotation des auditeurs et au renforcement des exigences d'indépendance.* » peut également être vérifiée par l'analyse des entretiens et les honoraires d'audit facturés envers les sociétés du BEL20.

Sur le plan quantitatif, l'analyse des données recueillies met en évidence une évolution significative, bien que nuancée, des honoraires d'audit dans les sociétés cotées au BEL20 au cours de la période étudiée. En 2016, soit l'année d'adoption de la loi belge du 7 décembre 2016, la moyenne des honoraires d'audit s'élevait à environ 2,5 million d'euros. Entre 2016 et 2018, ces honoraires restent relativement stables, évoluant dans une fourchette comprise entre 2,5 et 2,8 millions d'euros. Cette relative stabilité des montants facturés suggère que l'entrée en vigueur de la législation n'a pas eu pour effet immédiat de voir une hausse notable des prix, mais aurait plutôt exercé une stabilité sur les honoraires d'audit pratiqués.

Cette observation semble confirmer que la réforme a d'abord engendré un effet de gel tarifaire. Dans un premier temps, les cabinets d'audit, confrontés à un environnement plus contraignant, auraient maintenu leurs prix afin de préserver leur compétitivité, notamment dans le contexte d'une intensification de la concurrence. Comme le soulignent Jorion (2025) et Vanderstocken (2025), une pression sur les prix aurait émergé juste après la mise en place de la loi, les cabinets cherchant à gagner ou à conserver des mandats soumis à cette obligation de rotation. Cette pression concurrentielle aurait donc contribué à une stagnation des honoraires.

Les retours qualitatifs des professionnels interrogés indiquent que la réforme a été perçue comme un facteur ayant significativement accru la charge de travail. Tous s'accordent à reconnaître que les nouvelles exigences réglementaires ont augmenté la complexité et la technicité des missions d'audit. Cependant, les avis divergent lorsqu'il s'agit d'évaluer l'effet de cette complexification sur la tarification. En effet, Nolf (2025) affirme qu'aucune hausse directe des honoraires ne peut être attribuée à la réforme de 2016. Selon lui, les honoraires

³⁵ Notamment en présence d'un actionnariat public, comme vu précédemment.

auraient été maintenus à un niveau stable. À l'inverse, Delacroix (2025) et Van Gasse (2025) soutiennent que les nouvelles contraintes imposées aux auditeurs justifient une revalorisation des honoraires, notamment en raison de l'augmentation du temps consacré à la mission, de la mobilisation de ressources et des exigences accrues en matière de qualité et de documentation. Jorion (2025), quant à lui, adopte une position nuancée. Il souligne qu'une baisse des prix a pu être constatée dans l'immédiat après la réforme, mais que cet effet a été temporaire. Une tendance à la hausse s'est installée rapidement, en raison des exigences accrues en matière de qualité et des attentes réglementaires de plus en plus élevées.

Par ailleurs, il est important de replacer cette évolution dans un contexte plus large. En effet, si la loi du 7 décembre 2016 constitue un facteur déterminant, elle n'est pas la seule variable explicative. D'autres éléments, tels que l'inflation ou encore les renforcements successifs du cadre réglementaire contribuent également à la hausse des honoraires d'audit observée sur la période récente. L'évolution de la taille des entreprises est aussi à prendre en compte. En effet, une entreprise en croissance nécessitera généralement davantage de travail de la part de l'auditeur, ce qui tend à faire augmenter les honoraires, tandis qu'une entreprise en déclin ou en stagnation pourrait entraîner une pression inverse ou une stabilité des coûts d'audit. Bien que ces facteurs ne découlent pas directement de la réforme, ils renforcent les effets et compliquent toute tentative d'attribuer les variations tarifaires à une cause unique.

En conclusion, l'analyse des données issues des sociétés du BEL20 laisse apparaître qu'aucune augmentation immédiate des honoraires n'a suivi l'entrée en vigueur de la loi du 7 décembre 2016. Au contraire, une période de stagnation, a d'abord été observée, traduisant une adaptation stratégique des cabinets face à un marché changeant. Cependant, sur le moyen à long terme, une tendance à la hausse des honoraires se dessine, suggérant que la réforme, en complexifiant les missions d'audit et en imposant de nouvelles exigences, a fini par engendrer une revalorisation progressive des prix. L'hypothèse selon laquelle la loi a engendré une hausse de prix sur les honoraires d'audit se voit donc confirmée, dans une perspective temporelle élargie.

Cas KPMG

Nous allons à présent nous concentrer sur le cas de l'entreprise KPMG et analyser plus en détail sa présence au sein du BEL20, en nous appuyant sur les données recueillies entre 2014 et 2024. Pour rappel, l'année 2015 a été retenue comme année de référence pour la composition de l'indice BEL20. Trois sociétés, Engie, Delhaize Group et Delta Lloyd, ont été exclues du champ d'analyse, car elles relèvent d'un droit étranger.

En 2014 et 2015, KPMG était le commissaire de 5 des 17 sociétés retenues, soit 29% du total. En 2016, ce nombre passe à 4 sociétés, représentant 24%. On observe ensuite une baisse significative de la présence de KPMG dans le BEL20, atteignant un minimum en 2020 avec seulement deux mandats (12%). Toutefois, cette tendance s'inverse légèrement en 2023, où KPMG est de nouveau l'auditeur de 3 entreprises (18%).

Lors des entretiens menés, les trois représentants de KPMG ont confirmé que le cabinet avait remporté le mandat de KBC pour l'année 2025. Cette évolution est directement liée à l'obligation de rotation des auditeurs, qui contraint KBC à changer de cabinet. Selon Nolf (2025), ce nouveau mandat a nécessité une réorganisation interne afin de mobiliser les ressources nécessaires. Il précise que certains de leurs mandats, arrivant à échéance, ont permis une réallocation vers le dossier KBC, tout en soulignant l'importance de la dimension internationale du groupe bancaire. En effet, KPMG a dû s'assurer de disposer des ressources nécessaires dans les pays où KBC est actif. Cela a également entraîné une augmentation des objectifs de recrutement.

Les professionnels interrogés insistent également sur le fait que la première année d'un nouveau mandat représente souvent un coût élevé pour le cabinet, en raison du temps d'adaptation et de la phase d'apprentissage du client. Nolf (2025) souligne l'importance de la planification à long terme, car il n'est pas question de recruter massivement pour ensuite devoir licencier l'année suivante. Le cabinet a donc mis en place un planning de ressources afin d'assurer la continuité des missions pour les nouvelles recrues.

De son côté, Jorion (2025) reconnaît que KPMG a longtemps été peu implanté dans le BEL20, et avance deux raisons principales. D'une part, la volonté du cabinet de ne pas s'aligner sur des taux horaires jugés trop bas sur le marché, et d'autre part, une période de transition liée à la transition de leur logiciel d'audit. Il considère néanmoins les règles de rotation comme une opportunité de croissance, en permettant à KPMG de regagner des parts de marché là où le cabinet n'avait initialement pas su s'imposer.

En matière de pertes de mandats, Deloitte semble avoir été le plus impacté, passant de 35% des sociétés du BEL20 à seulement 12%. À titre d'exemple, le mandat de Bekaert a été perdu en 2020 suite à l'entrée en vigueur de la règle interdisant le renouvellement des mandats obtenus avant le 17 juin 1994 à partir de cette même année.

Enfin, selon Nolf (2025), la stratégie de KPMG n'a pas fondamentalement changé depuis la réforme du 7 décembre 2016. Il estime que celle-ci constitue avant tout une opportunité : elle permet au cabinet de disposer d'un calendrier prévisible des renouvellements de mandats, ce qui facilite l'identification des périodes-clés pour établir un premier contact avec les sociétés concernées, créer une relation et commencer à investir de manière ciblée. Jorion (2025) et Nolf (2024) précisent que leur cabinet a mis à jour ou introduit de nouvelles règles internes à

la suite de l'entrée en vigueur de ces réformes. Cependant, les trois personnes interrogées chez KPMG ont souligné qu'il est à présent nécessaire de faire un choix entre les services d'audit et les services non-audit, ce qui limite les opportunités de développement pour l'un ou l'autre département.

En conclusion, la situation de KPMG au sein des sociétés étudiées du BEL20 apparaît relativement défavorable. Le cabinet n'a pas réussi à s'y implanter durablement et a même vu sa part de marché diminuer par rapport au début de la période analysée. À l'inverse, des cabinets tels qu'EY ou PwC ont réussi à renforcer leur présence au fil des années.

Limites de l'étude

Les analyses réalisées au point 2.9.4. intitulé « Sources de données : Rapports annuels et bases de données financières », prennent en compte les montants relatifs aux honoraires d'audit. Ces derniers ont été extraits des rapports annuels des sociétés composant l'échantillon du BEL20, et ont été regroupés dans un tableau récapitulatif pour chaque exercice comptable.

Bien que la plupart des informations soient publiques, leur interprétation et leur traitement nécessitent une attention particulière en raison de certaines exceptions prévues par la législation. En effet, si les rapports annuels des sociétés révèlent les honoraires globaux relatifs aux services d'audit et non audit, ils ne fournissent pas l'accès au détail de ces montants, notamment quant à la nature précise des services rendus et à leur éventuelle exclusion du périmètre réglementaire.

De plus, les montants des honoraires d'audit ne sont pas toujours présentés de manière homogène d'une société à l'autre. En effet, certaines entreprises ventilent distinctement les honoraires versés au commissaire belge et ceux versés au réseau, tandis que d'autres publient un montant global sans distinction. Cette disparité dans la présentation des données a limité la possibilité de ne retenir que les honoraires relatifs au cabinet belge. Dès lors, l'analyse repose sur les montants totaux disponibles, ce qui peut potentiellement biaiser les moyennes annuelles, en surestimant ou en sous-estimant les honoraires réellement facturés par le commissaire belge.

Certaines entreprises de l'échantillon ont connu une croissance significative au fil des années, ce qui a probablement entraîné une augmentation des honoraires d'audit, ceux-ci étant en partie déterminés par le volume de travail requis, notamment en termes d'heures prestées par l'auditeur (Jorion, 2025). Par ailleurs, l'inflation constitue un autre facteur non négligeable, contribuant naturellement à la hausse des tarifs d'audit d'année en année. Dès lors, il a été difficile de déterminer si l'augmentation des honoraires observée découle directement de la loi ou simplement de ces évolutions structurelles et économiques.

Il est également important de préciser que l'étude intègre une dimension qualitative, reposant sur la réalisation de cinq entretiens semi-directifs. Bien que ces entretiens offrent un éclairage intéressant, la taille restreinte de l'échantillon limite la portée des conclusions. De plus, un recul critique est nécessaire, étant donné que la majorité des personnes interrogées travaillent actuellement chez KPMG, entreprise analysée dans l'étude de cas. Cette proximité peut influencer la neutralité des réponses, notamment dans la manière dont les effets de la loi sont perçus, interprétés ou présentés. Toutefois, il convient de souligner que les retours partagés s'appuient majoritairement sur la pratique quotidienne des répondants et sont enrichis par plusieurs années d'expérience dans le secteur de l'audit. Afin d'élargir le champ de vision et de garantir un regard plus critique et diversifié sur les effets de la réforme, il aurait

toutefois été pertinent d'inclure davantage d'acteurs externes à KPMG, qu'il s'agisse de professionnels issus d'autres cabinets d'audit ou de représentants d'organismes de supervision. Une telle diversité de points de vue aurait permis de nuancer les conclusions et de limiter le risque de biais liés à une surreprésentation d'une même entité au sein de l'échantillon.

Enfin, les contraintes de temps liées au cadre de ce mémoire ont restreint la possibilité d'approfondir certaines dimensions de l'analyse. Une étude plus large, menée sur un cadre temporel plus long aurait permis d'enrichir les résultats et de renforcer leur représentativité.

Conclusion

Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à la question de recherche *« Comment la rotation obligatoire des auditeurs et la limitation des services non-audit, imposées par la loi du 7 décembre 2016, ont-elles influencé le marché de l’audit en Belgique et les honoraires d’audit des sociétés du BEL20 au cours des dix dernières années ? »*.

Pour ce faire, nous avons formulé deux hypothèses. La première portait sur la concentration du marché : *« Malgré la réforme imposant la rotation, le marché de l’audit du BEL20 reste dominé par les Big Four, sans gain significatif pour les cabinets de taille intermédiaire. »*. La seconde concernait l’évolution des honoraires d’audit : *« La mise en application de la loi du 7 décembre 2016 a entraîné une augmentation significative des honoraires d’audit facturés par les cabinets aux sociétés du BEL20, en raison des coûts accrus liés à la rotation des auditeurs et au renforcement des exigences d’indépendance. »*

La première partie de ce mémoire a posé un cadre théorique pour comprendre les fondements de l’audit légal, en rappelant son objectif central de garantir la fiabilité des états financiers à destination des parties prenantes, la notion d’indépendance, ainsi que les évolutions réglementaires majeures ayant mené à la loi belge de 2016, notamment à travers l’analyse de la loi Sarbanes-Oxley et des directives européennes. Parmi toutes les dispositions introduites, deux éléments ont fait l’objet de notre attention principale, la rotation obligatoire des cabinets et la limitation des services non-audit.

La seconde partie a permis de confronter la théorie à la réalité du terrain. Nous avons constitué un échantillon d’analyse en nous concentrant sur les sociétés présentes dans le BEL20 en 2015, qui est l’année précédant l’entrée en vigueur de la loi, et avons étudié une période de dix ans afin de dégager des tendances à la fois à court et à moyen terme. Pour alimenter notre analyse, nous avons mené des entretiens avec cinq professionnels du secteur de l’audit, et analysé les rapports annuels des sociétés de l’échantillon, en nous focalisant sur l’évolution des commissaires, afin d’identifier les effets de la rotation, et sur les honoraires d’audit, pour observer l’impact de l’interdiction des services non-audit.

L’étude de cas sur KPMG a permis de comprendre si la réforme avait permis au cabinet de regagner des mandats au sein du BEL20. Il ressort finalement que KPMG n’a pas connu de regain significatif d’activité sur cette période. Au contraire, le cabinet a perdu davantage de mandats qu’il n’en a acquis au cours des dix dernières années, au sein des sociétés comprises dans l’échantillon.

Les résultats de notre recherche confirment en grande partie nos hypothèses. D’un côté, la rotation obligatoire n’a pas véritablement ouvert le marché à des cabinets en dehors du cercle des Big Four. Les cabinets de taille intermédiaire restent confrontés à des contraintes

structurelles, comme un manque de ressources, des effectifs restreints, la capacité d'auditer des entités complexes, ce qui limite leur accès. La rotation s'est donc majoritairement opérée entre les grands cabinets eux-mêmes, créant ainsi un cycle fermé, et malgré les ambitions envisagées par la loi, aucun réel changement n'a été observé à ce niveau. Néanmoins, plusieurs intervenants ont reconnu que la rotation avait contribué à renforcer l'indépendance des auditeurs, ce qui rejoint l'un des objectifs principaux de la loi. Une étude complémentaire, plus approfondie, permettrait de mesurer plus objectivement cette dimension qualitative.

Concernant les honoraires d'audit, notre analyse met en évidence une augmentation significative à partir de 2019, après une période de relative stabilité entre 2015 et 2018. Cette hausse semble, à première vue, étroitement liée à l'intensification des exigences imposées par la réforme, en particulier en termes d'indépendance et de documentation. Toutefois, cette interprétation doit être abordée avec beaucoup de prudence, car plusieurs facteurs exogènes représentent des biais majeurs susceptibles d'avoir influencé les résultats. Parmi ces biais, l'inflation généralisée observée au cours de la période constitue un élément non négligeable. En effet, elle impacte le niveau des honoraires sans nécessairement traduire une augmentation réelle du travail fourni. Par ailleurs, les événements exceptionnels tels que les fusions, acquisitions ou cessions d'activités ont, dans plusieurs cas, entraîné une charge d'audit accrue, indépendante des exigences réglementaires. La taille variable des entreprises d'une année à l'autre, influencée par ces opérations, rend d'autant plus complexe une comparaison homogène sur la période analysée. Ces éléments rendent donc l'exercice d'interprétation complexe. Si la hausse des honoraires peut en partie être attribuée à la mise en œuvre de la loi, elle ne peut être isolée de ces autres variables, qui peuvent masquer ou augmenter certains effets. Cela souligne l'importance de garder un regard critique.

En somme, la réponse à notre question de recherche est nuancée. La loi du 7 décembre 2016 a eu un impact partiel sur le marché de l'audit en Belgique. Elle a permis de renforcer certaines pratiques en matière d'indépendance, mais n'a pas atteint pleinement son objectif d'ouverture du marché. Le secteur reste largement dominé par les Big Four, dont les ressources importantes et la réputation rendent l'accès difficile pour les cabinets plus petits. En ce qui concerne les honoraires, la tendance haussière est réelle, mais son interprétation nécessite un regard critique et nuancé.

Enfin, ce travail présente des limites (cf. 2.9.), notamment en matière de disponibilité des données, et de biais liés à la taille de l'échantillon. Pour des recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'échantillon à d'autres types de sociétés, telles que les banques, qui sont automatiquement considérées comme entités d'intérêt public, ou encore aux 50 plus grandes entreprises belges en termes de capitalisation boursière. Une segmentation par secteur d'activité permettrait également d'apporter une analyse des dynamiques du marché. Cela pourrait notamment permettre de constater si certains cabinets, notamment parmi les Big Four, développent une spécialisation dans un secteur.

Ce mémoire a permis de comprendre davantage la complexité du marché de l'audit, un secteur qui évolue constamment entre volonté de réforme, contraintes internes et réalité du terrain. Il montre également, sur base de nos analyses, qu'une loi peut avoir des effets limités si elle ne prend pas en compte les spécificités du marché.

Bibliographie

Accountancy Europe. (2022, mai). *Non-audit services – Streamlining European countries’ audit rules*. https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/2022/12/NAS-2022_Accountancy_EU.pdf

Ackermans & Van Haaren. (2024). *Annual Report 2023*. [Rapport annuel]. Ackermans & Van haaren <https://www.avh.be/en/investor-relations/financial-information/annual-reports>

André, Marbaix & Co (2025). *Missions légales permanentes*. Consulté le 23 mars 2025 à l’adresse <https://reviseursmarbaix.be/index.php/missions-legales-permanentes/>

Bauraind, B. & Van Keirsbilck, L. (2020). Le Bel 20 alternatif. *Gresea échos*. <https://gresea.be/Le-Bel-20-alternatif#nb2>

Ben Romdhane, R. et Fimbel, É. (2016). La mise en conformité avec une loi étrangère : le cas de l’application de la loi Sarbanes-Oxley par la direction des systèmes d’information d’une PME française cotée au New York Stock Exchange. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 125(3), 5-12. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/geco1.125.0005>

Bertoneche, M. (2021). S’inspirer davantage du « chapter 11 » américain ? *Chroniques économiques de notre temps* (p. 77-78). Cairn.info. <https://shs.cairn.info/chroniques-economiques-de-notre-temps--9782343225906-page-77?lang=fr>

Bolero. (2019). *Révision du BEL20 : sortie de Bpost et d’Engie, entrée de WDP & Barco ?* Consulté le 25 avril 2025 à l’adresse <https://www.bolero.be/fr/analyses-et-vision/le-blog-de-bolero/revision-du-bel20-sortie-de-bpost-et-dengie-entree-de-wdp-barco>

Bondarenko, P. (2016, février). Downfall and bankruptcy. *Britannica*. <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal/Downfall-and-bankruptcy>

Bpost Group. (2022). *Structure de l’actionnariat*. Consulté le 3 mai 2025 à l’adresse <https://bpostgroup.com/fr/investisseurs/laction/propriete>

Cabinet Mosselmans & Associés. (2020). *Audit opérationnel*. Consulté le 26 mars 2025, à l’adresse <https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/>

Center for Ethical Organizational Cultures. (2011). Tyco International: Leadership Crisis. *Auburn University, Harbert College of Business*. <https://harbert.auburn.edu/binaries/documents/center-for-ethical-organizational-cultures/cases/tyco.pdf>

Chihi, H. & Casta, J. (2018). La rotation de l'auditeur et la qualité de l'audit : une méta-analyse. *HAL open science*. <https://hal.science/hal-01899770/document>

Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. La méthode en sociologie (p. 24-32). *La Découverte*. <https://shs.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-page-24?lang=fr>

Commission Européenne (2010). *Livre vert : Politique en matière d'audit – Les leçons de la crise*. Consulté le 28 mars 2025 à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0561>

Compernelle, T. (2009). La construction collective de l'indépendance du commissaire aux comptes : la place du comité d'audit. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 15(3), 91-116. <https://doi.org/10.3917/ccca.153.0091>

de Brosses, C. (2007). Impact de la loi Sarbanes-Oxley en France : l'essor du gouvernement d'entreprise ? *Université Paris Nanterre*. Consulté le 2 avril 2025 à l'adresse <https://blogs.parisnanterre.fr/content/impact-de-la-loi-sarbanes-oxley-en-france-l'essor-du-gouvernement-d'entreprise-par-clémentin>

Delacroix, M. (2023). *Pratique des groupes internationaux - AA États financiers consolidés* [Syllabus]. ICHEC.

Delacroix, M. (2024). *Exigences légales du contrôle* [Syllabus]. ICHEC.

Delacroix, M. (2025, 24 avril). Partner Audit chez RSM. [Entretien]. TEAMS.

Deumes, R., Schelleman, C., Vander Bauwhede, H. & Vanstraelen, A. (2011). Audit Firm Governance: Do Transparency Reports Reveal Audit Quality? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *Forthcoming*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1847924>

Directive 2006/43/CE. (2006). Directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil. *Journal officiel de l'Union européenne*. Consulté le 28 mars 2025 à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0043>

Directive 2014/56/UE. (2014). Directive 2014/56/UE du 16 avril 2014 modifiant la directive 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés.

Journal officiel de l'Union européenne. Consulté le 28 mars 2025 à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0056>

Doyle, M. (2020, 12 octobre). *Tyco and Kozlowski Explained in less than 2 minutes*. [Vidéo en ligne]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=_rUqqQIFrE

Draief, S. (2018). Corporate governance and cost of debt: The impact of the Sarbanes-Oxley Act. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(4), 1731–1749. <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-18-203-07>

EDC Paris Business School. (2024). *Audit interne et externe : quelles différences ?* Consulté le 23 mars 2025, à l'adresse <https://www.edcparis.edu/fr/blog/audit-interne-et-externe-quelles-differences>

Elia Group. (2025). *Structure juridique*. Consulté le 25 avril 2025 à l'adresse <https://www.elia.be/fr/entreprise/gouvernance-d'entreprise/legal-structure>

Euronext. (2023). *AEX Index Family Rulebook*. Consulté le 23 avril 2025 à l'adresse https://live.euronext.com/sites/default/files/documentation/index-rules2/AEX_Index_Family_Rulebook.pdf

Euronext. (2024). *Index Rule Book BEL® Family*. Consulté le 23 avril 2025 à l'adresse https://live.euronext.com/sites/default/files/documentation/index-rules2/BEL_Index_Family_Rulebook.pdf

Euronext. (2025). *BEL 20*. Consulté le 12 avril 2025 à l'adresse https://live.euronext.com/fr/product/indices/BE0389555039-XBRU/market-information?fbclid=IwY2xjawJlyg5leHRuA2FlbQlxMAABHjzpV7VWVKJmxg7Z0CHhJgzenwrH2JpTZfDytF4T8C6L2C8QKwygobxbIO6I2_aem_yCroXxR29lfjKhUEQrzDjQ

Eurostat (s.d.). *Special-purpose entity (SPE)*. Statistic Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Special-purpose_entity_\(SPE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Special-purpose_entity_(SPE))

Favier, M. (2013). *L'audit legal, un outil qualité et de pilotage de la performance des entités. HAL open science*. https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00846274/file/FAVIER_Marianne_FIN2AUDIT.pdf

Forbes. (2002, septembre). *What Did Tyco's Auditor Know?* *Forbes*. <https://www.forbes.com/2002/09/30/0930pwc.html>

Grant Thornton. (2017). *Réforme européenne de l'Audit*. Consulté le 17 avril 2025 à l'adresse <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/paroles-dexperts/2017/reforme-europeenne-de-laudit/>

Groupe FIBA. (2019). *Audit contractuel*. Consulté le 20 mars 2025 à l'adresse <https://www.groupe-fiba.fr/nos-services/commissariat-aux-comptes-et-audit/audit-contractuel/>

Haut Conseil du Commissariat aux Comptes. (2020, juin). *La réforme européenne de l'audit*. Consulté le 28 mars 2025 à l'adresse [https://h3c.org/publications/la-reforme-europeenne-de-laudit:/contentReference\[oaicite:3\]{index=3}](https://h3c.org/publications/la-reforme-europeenne-de-laudit:/contentReference[oaicite:3]{index=3})

IAASB. (2022). *ISA 320 Caractère significatif lors de la planification et de la réalisation d'un audit*. 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_2023.pdf?sfvrsn=cd8d85db_1

IBM. (2025). *Qu'est-ce que la conformité à la loi SOX (Sarbanes-Oxley Act) ?* Consulté le 2 avril 2025, à l'adresse <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/sox-compliance>

IBR-IRE (2017). *Loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises* [Syllabus]. IBR-IRE.

IBR-IRE (2024). *L'audit des comptes annuels*. Consulté le 20 mars 2025 à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions/missions-legales-permanentes/l-obligation-de-designer-un-commissaire>

Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE), Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), & Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC). (2022). Norme internationale d'audit (ISA) 710 : Données comparatives – Chiffres correspondants et états financiers comparatifs (Traduction française). *International Federation of Accountants (IFAC)*. Consulté le 3 avril 2025 à l'adresse https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-710_fr_2023.pdf

International Banker (2021, septembre). The WorldCom scandal (2002). <https://internationalbanker.com/history-of-financial-crises/the-worldcom-scandal-2002/>

Jackson, M. (1999, février). MCI WorldCom Reports Fourth Quarter 1998 Results. *Verizon*. <https://www.verizon.com/about/news/mci-worldcom-reports-fourth-quarter-1998->

[results?fbclid=IwY2xjawJhFgRleHRuA2FlbQlXMAABHli6ISwpH6tWlQdwSVbefhvAqpTP1-g1EWYopRO7mywl2nP4ltl4GL1HljWH aem uPLsCiCduP3yQe3qeBx9-w](https://www.kpmg.com/assets/documents/pdf/services/aci-reforme-audit-3-ans-apres.pdf)

Jorion, A. (2025, 27 mars). *HR Partner Audit chez KPMG*. [Entretien]. KPMG Zaventem.

Kaisin, M. (2024). *Déontologie et indépendance du réviseur* [Syllabus]. ICHEC.

Kenton, W. (2023). All-Cash, All-stock Offer: Definition, Downsides, Alternatives. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/a/all-cash-all-stock-offer.asp>

KPMG. (2020, janvier). *Réforme européenne de l'audit, trois ans après : Quels impacts pour les comités d'audit ?* [Document PDF]. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/fr/pdf/services/aci-reforme-audit-3-ans-apres.pdf>

Le Monde. (2006, mai). Les deux ex-dirigeants d'Enron reconnus coupables de « fraude » et de « complot ». *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2006/05/25/les-deux-ex-dirigeants-d-enron-reconnus-coupables-de-fraude-et-de-complot_776201_3234.html

Leser, E. (2005, juin). Enron : la Cour suprême annule le verdict contre Andersen. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2005/06/01/enron-la-cour-supreme-annule-le-verdict-contre-andersen_656867_3234.html

Les Echos. (2003, janvier). Enron, Tyco, WorldCom... des sociétés dans la tourmente. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2003/01/enron-tyco-worldcom-des-societes-dans-la-tourmente-657346>

Loi portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises. (2016). *Moniteur belge*, 13 décembre 2016.

Malherbe, J. et al. (2020). *Droit des sociétés 5^{ème} édition 2020*. Larcier.

Marty, F. (2006). Le cas Enron : les enseignements pour la réglementation. *HAL open science*. <https://shs.hal.science/halshs-00010371v1/document>

Mazars. (2017). *Réforme européenne de l'audit*. Consulté le 29 mars 2025 à l'adresse <https://www.forvismazars.com/fr/fr/insights/publications-et-evenements/etudes/les-nouveaux-rapports-des-commissaires-aux-comptes#:~:text=La%20r%C3%A9forme%20europ%C3%A9enne%20de%20l'audit%20a%20pour%20but%20de,pr%C3%A9venant%20les%20conflits%20d'int%C3%A9r%C3%AAt>

Mouton, A. (2024, décembre). Les Big Four face à leurs propres défis. *Trends-Tendances*. <https://trends.levif.be/entreprises/les-big-four-face-a-leurs-propres-defis/Trends>

NN Group. (2024). *Tender offer by NN Group for Delta Lloyd*. Consulté le 25 avril 2025 à l'adresse <https://www.nn-group.com/investors/tender-offer-by-nn-group-for-delta-lloyd.htm>

Nolf, S. (2024). *Contrôle interne et gestion des risques* [Syllabus]. ICHEC.

Nolf, S. (2025, 29 avril). *Partner Audit chez KPMG*. [Entretien]. TEAMS.

Nys, E. (2024). *Audit et compétences professionnelles* [Syllabus]. ICHEC.

Noulet, J. (2016, mars). L'indice boursier Bel20 a 25 ans. *RTBF*. https://www.rtbf.be/article/l-indice-boursier-bel20-a-25-ans-9244467?fbclid=IwY2xjawJtj-VleHRuA2FlbQlXMAABHnMUU_5gUKQXtBM4eyXw2pHFui3NX0_gpeOAqn3knsbaH5jCFGszeT1jsGCE_aem_8GPK7rIn8WFSipDLcmPI4A

Moniteur Belge (2016). *Delhaize*. Consulté le 15 avril 2025 à l'adresse https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_tsv/rech_res.pl

OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 10 mai 2025). <https://chatgpt.com>

Pluchart, J. (2005). L'éthique des affaires : portée et limites de l'approche fonctionnaliste L'étude du cas Enron. *La Revue des Sciences de Gestion*, 216(6), 17-32. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rsg.216.0017>

Portal, M. (2011). Les déterminants de la qualité de l'audit, le cas de l'audit des comptes publics. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 17(1), 37-65. <https://doi.org/10.3917/cca.171.0037>

Prat dit Hauret, C. (2003). L'indépendance du commissaire aux comptes : une analyse empirique fondée sur trois composantes psychologiques du comportement. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 9(2), 31-58. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/cca.092.0031>

Prat Dit Hauret, C. (2011). L'indépendance du commissaire aux comptes : une analyse empirique basée sur des composantes psychologiques du comportement. *HAL open science*. <https://shs.hal.science/halshs-00584524/document>

Proximus Group. (2025). *Actionnariat*. Consulté le 2 mai 2025 à l'adresse <https://www.proximus.com/fr/investors/shareholder-structure.html>

Quick, R., Sánchez Toledano, D., & Sánchez Toledano, J. (2023). *The impact of auditor-provided non-audit services on audit quality: A review of the archival literature*. *Corporate Ownership & Control*, 20(2), 93–112. <https://doi.org/10.22495/cocv20i2art8>

Règlement (UE) n°537/2014. (2014). Règlement (UE) no 537/2014 du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission. *Journal officiel de l'Union européenne*. Consulté le 28 mars 2025 à l'adresse <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R0537-20140616>

Rioux, M. (2003). À la rescousse du capitalisme américain : la loi Sarbanes-Oxley. *Observatoire des Amériques*. https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/Chro_ALENA1-2.pdf
Saerens, P. (2024). *Corporate Governance* [Syllabus]. ICHEC.

Safecall. (2022). *20 Years of Sarbanes-Oxley: Has SOX been a success?* Consulté le 29 mars 2025, à l'adresse <https://www.safecall.co.uk/fr/latest-news/2022/november/20-years-of-sarbanes-oxley-has-sox-been-a-success/>

Sarbanes-Oxley Act of 2002. (2002). *Public Company Accounting Oversight Board*, 30 juillet 2002.

Sauviat, C. (2007). La fin de l'après-Enron ? *Finance & Bien Commun*, No 26(1), 21-22. <https://doi.org/10.3917/fbc.026.0021>

Saxo Bank. (2025). *Qu'est-ce que le BEL20 ?* Consulté le 12 avril 2025 à l'adresse <https://www.home.saxo/fr-be/glossary/bel20>

Sengès, G. (1998, juin). Tyco International rachète à tout va. *Les Échos*. <https://www.lesechos.fr/1998/06/tyco-international-rachete-a-tout-va-793195>

Service public fédéral Économie. (2016, 13 décembre). *Loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises*. Etaamb. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-07-decembre-2016_n2016011493.html

Service public fédéral Économie. (2023, 12 janvier). *Informations non financières*. Etaamb. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/reglementation-financiere-et/droit-comptable-et-comptes/dispositions-belges/informations-non-financieres>

Socofe. (s.d.). *Stratégies & Perspectives*. Consulté le 25 avril 2025 à l'adresse <https://www.socofe.be/participations/publi-t-publi-part-elia/strategie->

[perspectives/#:~:text=PUBLI%2DT%20regroupe%20les%20participations,parts%20wallonnes%20en%20PUBLI%2DT](#)

Soud, S. et Stepniewski, Y. (2010). Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats. *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244(3), 35-41. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rsg.243.0035>

Stolowy, H., Pujol, E., Molinari, M. (2019). Audit financier et contrôle interne : l'apport de la loi Sarbanes-Oxley. *HEC Paris*. <https://people.hec.edu/stolowy/wp-content/uploads/sites/35/2019/01/audit-financier.pdf>

Union européenne. (2024). *Règles relatives à l'audit légal des entités d'intérêt public*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/rules-for-statutory-audit-of-public-interest-entities.html>

United States Congress. (2002). *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Consulté le 3 avril 2025 à l'adresse <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763bibsonomy.org+1Congrès.gov+1>

Vanderstocken, C. (2025, 8 mai). Executive Director Audit chez KPMG. [Entretien]. TEAMS.

Van Gasse, W. (2025, 9 mai). Audit Partner chez EY. [Entretien]. TEAMS.

Van Hoof, E. (2024). *International Standards of Auditing* [Syllabus]. ICHEC.

Wall Street Millennial. (2021, 11 août). *The Massive Tyco Fraud Explained*. [Vidéo en ligne]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=msktkA4HFLg>

Glossaire

BNB	Banque Nationale de Belgique
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSA	Code des Sociétés et Associations
CSR	Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises
EIP	Entité d'intérêt public
IEC	Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux
IRE	Institut des Réviseurs d'Entreprises
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
Loi SOX	Loi Sarbanes-Oxley
SEC	Securities and Exchange Commission