

Louvain School of Management

***Pratiques d'audit et détection
précoce des faillites en Belgique :
Une étude de cas qualitative.***

Auteurs : OULAD SAID Ilyas
SIEWE WELAJEU Achille
Promoteur : Monsieur POSTAIRE Maxence
Année académique 2024-2025
Master en sciences de gestion à finalité spécialisée en révisorat et
expertise-comptable

Abstract

Ce mémoire examine le rôle des auditeurs externes en général et celui du commissaire aux comptes en particulier dans la détection précoce des entreprises en difficulté en Belgique, avec un accent sur les petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent l'essentiel du tissu économique belge. La recherche s'appuie sur une revue de littérature approfondie et une étude de cas comparative entre entreprises belges – l'une ayant échappé à la faillite et l'autre ayant péri- afin de mettre en exergue le potentiel de l'audit externe comme un levier d'anticipation du risque de défaillance. L'analyse établit que la qualité de l'audit, conditionne la capacité de ce dernier à émettre des signaux d'alerte explicite (à l'instar du risque de discontinuité d'exploitation) ou implicite (comme le niveau des honoraires). La méthodologie choisie oscille entre entretiens semi-directifs et analyse documentaire, selon une approche interprétative. Les résultats montrent que les facteurs humains et relationnels, notamment comme la réceptivité du management, la dynamique d'interaction, et le courage professionnel face à des situations critiques sont des éléments qui influencent l'efficacité du commissaire. Pour terminer, l'étude souligne les limites du cadre légal belge et fait des propositions d'amélioration dans l'optique de renforcer le rôle préventif de l'audit dans les PME.

Déclaration sur l'intelligence artificielle utilisée dans le cadre de ce mémoire

Pendant la préparation de ce mémoire de master, nous avons utilisé ChatGPT à des fins suivantes :

1) Révision linguistique : afin d'étoffer notre vocabulaire, nous avons recherché des synonymes à certains mots grâce à l'IA. De même, lorsque nous avons éprouvé trop de difficulté dans la syntaxe de certaines phrases, l'IA nous a aidé dans cette tâche mais en aucun cas pour la création du contenu.

2) Nous avons révisé et édité soigneusement le contenu produit après avoir utilisé ChatGPT. Nous assumons donc l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de master reflète notre travail original, enrichi par l'utilisation responsable de l'IA.

Achille SIEWE WELAJEU

Ilyas OULAD SAID

Signé le 04 août 2025

Signé le 04 août 2025



Nous aimerions d'abord remercier tout particulièrement notre promoteur, Monsieur Postaire Maxence, pour son aide, sa disponibilité et son implication tout au long de la rédaction de notre travail.

Nous remercions également toutes personnes qui nous ont soutenu, de quelle que manière que ce soit, durant la réalisation de notre mémoire. Nous pensons une pensée toute particulière pour nos amis et nos proches.

Table des matières

I. Introduction.....	1
II. Revue de littérature	2
1. Pratiques d'audit : Définition, qualité et facteurs d'influence.....	2
1.1. Définition et objectifs des pratiques d'audit.....	2
1.2. La qualité de l'audit : un concept central et multidimensionnel.....	2
1.3. Les piliers de la qualité de l'audit : compétence, indépendance et scepticisme	4
1.4. La mesure de la qualité : approches par les "Proxies"	5
1.5. Qualité de l'audit et gestion des résultats : un mécanisme clé de détection	5
1.6. Synthèse des facteurs d'influence sur la qualité de l'audit	6
2. La Faillite d'entreprise : définition, causes et prédiction.....	8
2.1 Définition juridique et économique	8
2.2 Causes endogènes vs causes exogènes	8
2.3 Facteurs structurels : taille et âge.....	9
2.4 Le rôle central de l'information financière dans la prédiction	10
3. L'audit, levier de détection précoce du risque de faillite.....	10
3.1 L'opinion sur la continuité d'exploitation : Le principal signal d'alerte	11
3.2 Au-delà de l'opinion : Les signaux indirects de la mission d'audit	12
3.3 La communication élargie : L'apport contesté des "Key Audit Matters"	13
3.4 Spécificités du contexte belge et enjeux pour les PME	14
Conclusion de la revue de Littérature.....	15
III.Méthodologie	16
1. Approche de recherche : Étude de cas comparative et triangulation	16
2. Constitution du corpus empirique	17
3. Technique d'analyse des données : Une approche thématique structurée	20
4. Démarche de rigueur et considérations éthiques.....	21
4.1. Démarche de rigueur et de validation.....	21
4.2. Considérations éthiques.....	22
IV. Analyse des résultats – étude de cas comparative	23
1. Le spectre des signaux d'alerte	23
1.1 Les signaux financiers et légaux : L'alerte par les chiffres	23
1.2 Les signaux opérationnels et économiques : Au-delà du bilan.....	26
1.3 Les signaux comportementaux : La perception du déni managérial	27
2. L'audit en action	29

2.1	L'utilisation stratégique du cadre légal	29
2.2	La confrontation avec le management : entre dialogue et "électrochoc"	31
2.3	Le défi du scepticisme professionnel face à la gestion des résultats	32
3.	Le facteur humain comme pivot de l'issue	33
3.1	Le rôle de l'auditeur : compétence, expérience et courage	33
3.2.	La réceptivité du management : de la collaboration à l'obstruction	34
V.	Discussion des résultats	36
1.	Le commissaire, un "bricoleur" professionnel au-delà du contrôle technique	36
2.	L'efficacité et les limites du cadre légal belge	37
3.	La dynamique relationnelle et le concept d'"électrochoc"	38
4.	Réponse à la question de recherche et implications	40
4.1.	Implications théoriques	40
4.2.	Implications pratiques	41
5.	Limitations de la recherche	41
VI.	Conclusion	42
	Bibliographie	44
	Annexe	47
	Annexe 1 : Retranscription (1)	47
	Annexe 2 : Retranscription (2)	57
	Annexe 3 : Guide d'entretien semi-directif	65
	Annexe 4 : Comptes annuels (pages clés)	68

I. Introduction

La faillite d'une entreprise n'est pas seulement un événement économique ; ses incidences sociales majeures en font un phénomène particulièrement préoccupant en Belgique, où il touche un grand nombre de sociétés. Face à la persistance de ces défaillances, notamment au sein des petites et moyennes entreprises (PME) qui forment l'essentiel du tissu économique national, la détection précoce des difficultés financières est devenue un enjeu stratégique.

Dans ce contexte, le commissaire aux comptes occupe une position clé. Au-delà de sa mission traditionnelle de certification des comptes annuels, son action est de plus en plus analysée par la littérature académique comme une source d'information cruciale pour l'ensemble des parties prenantes. L'audit, en garantissant la qualité et la crédibilité de l'information financière, peut-il être un levier efficace pour identifier en amont les entreprises à risque ?

Ce travail propose une revue de la littérature scientifique pour répondre à cette question, en se concentrant sur le cas des entreprises belges et plus spécifiquement les PME. L'objectif est de démontrer, à travers l'analyse des recherches récentes, que l'auditeur n'est pas un simple contrôleur, mais bien un acteur central dont les pratiques, les jugements et les communications constituent un spectre de signaux essentiels à la détection précoce du risque de faillite. Pour ce faire, notre analyse se structurera en trois temps : (1) nous définirons d'abord les notions de pratique et de qualité de l'audit ; (2) nous aborderons ensuite la faillite, ses causes et les spécificités du contexte belge ; (3) enfin, nous analyserons le lien direct entre les mécanismes d'audit et la détection des entreprises en difficulté.

II. Revue de littérature

1. Pratiques d'audit : Définition, qualité et facteurs d'influence

1.1. Définition et objectifs des pratiques d'audit

Le champ des pratiques d'audit a fait l'objet de nombreuses études, et comme le soulignent Johri et Singh (2024) dans leur revue systématique récente du paysage de la recherche en la matière, les fondations de ces pratiques « *are constructed upon a set of principles, standards, and methodologies that serve as guiding principles for auditors in the execution of their duties* » (c'est-à-dire : « sont construites sur un ensemble de principes, de normes et de méthodologies qui servent de lignes directrices aux auditeurs dans l'exécution de leurs tâches »). Dans cette optique, les pratiques d'audit désignent l'ensemble des processus systématiques, des méthodologies appliquées, du jugement professionnel des auditeurs externes ainsi que des actions concrètes mises en œuvre au cours de leur mission. L'objectif premier de cette mission est de renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'information financière publiée par les entreprises, la rendant ainsi plus utile pour les décisions des diverses parties prenantes. Ces pratiques suivent typiquement un cycle structuré comprenant la planification de la mission, une évaluation approfondie des risques inhérents et de contrôle, la collecte et l'évaluation rigoureuse d'éléments probants suffisants et appropriés, la formulation d'un jugement professionnel éclairé sur la base de ces éléments, et enfin la communication des conclusions via le rapport d'audit. Ce processus a pour objectif de fournir une assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives, qu'elles résultent de fraudes ou d'erreurs. Les états financiers doivent donner une image fidèle de la situation financière et de la performance de l'entité auditée. Cette exigence doit cadrer avec un référentiel comptable applicable, à l'instar des International Financial Reporting Standards (IFRS) qui, d'ailleurs exigent à travers la norme *IAS 1 Présentation des états financiers*, que les états financiers présentent fidèlement la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie d'une entité.

1.2. La qualité de l'audit : un concept central et multidimensionnel

Au cœur des discussions sur les pratiques d'audit se trouve le concept central de "qualité d'audit". Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik, et Velury (2013), dans leur revue des travaux académiques sur le sujet, soulignent d'ailleurs que bien que fondamental, ce concept est complexe, multidimensionnel, qu'il n'existe pas de définition unique faisant consensus, ni de

mesure directe et parfaite de ce concept élastique. L'intérêt pour la définition et la mesure de la qualité de l'audit s'est intensifié au fil du temps, souvent en réaction à des crises financières et des scandales comptables. DeFond et Zhang (2014), dans leur revue de la recherche en audit, relèvent à cet égard que les régulateurs interviennent traditionnellement sur les marchés de l'audit « *following high profile audit failures, when market-based incentives and competencies are perceived to have failed* ». Ces interventions réglementaires, typiquement déclenchées par de telles défaillances qui ébranlent la confiance du public, ont conduit à « *a surge in research that seeks to better understand the drivers of audit quality* ». Ces interventions réglementaires, souvent déclenchées par des défaillances d'audit retentissantes comme celles d'Enron ou Worldcom au début des années 2000, ont profondément modifié le paysage de l'audit et stimulé les travaux sur sa qualité. Une définition séminale, fréquemment citée, est celle de DeAngelo, qui conçoit la qualité de l'audit comme la probabilité conjointe que l'auditeur découvre une anomalie significative dans les états financiers du client et qu'il la révèle dans son rapport (DeFond & Zhang, 2014). Cette définition met en lumière deux composantes essentielles : la compétence technique de l'auditeur, qui détermine sa capacité à découvrir une anomalie, et son indépendance, qui conditionne sa volonté de la révéler (DeFond & Zhang, 2014). Cette double exigence est fondamentale, car l'incapacité à satisfaire l'une ou l'autre de ces conditions est souvent citée comme une cause majeure des défaillances d'audit face à des entreprises en difficulté (Knechel et al., 2013). D'autres définitions, et notamment la perspective développée par DeFond et Zhang (2014) dans leur revue de la recherche en audit, mettent l'accent sur le niveau d'assurance fourni par l'audit que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives ou qu'ils reflètent fidèlement la réalité économique sous-jacente de l'entreprise. Des cadres d'analyse plus récents, tels que ceux évoqués par Francis (2024) dans son examen des définitions de la qualité de l'audit, adoptent une approche multidimensionnelle, considérant la qualité de l'audit comme le résultat d'une interaction complexe entre différents niveaux : les inputs (caractéristiques de l'auditeur individuel, du cabinet d'audit, et de la mission elle-même), le processus d'audit (la manière dont l'audit est planifié et exécuté, y compris l'utilisation de technologies), les outputs (les résultats de l'audit, tels que le rapport d'audit et la qualité des états financiers audités), les facteurs contextuels (comme l'environnement réglementaire et la gouvernance d'entreprise du client), ainsi que les caractéristiques intrinsèques du cabinet (sa culture, ses systèmes de contrôle qualité). Cette vision est d'ailleurs empiriquement soutenue par des acteurs du marché. En effet, Christensen, Glover, Omer, et Shelley (2016), en interrogeant des professionnels de l'audit et des investisseurs, montrent que ces deux groupes évaluent la qualité de l'audit en considérant une combinaison d'éléments qui relèvent justement

de ces différentes dimensions : les inputs (tels que les caractéristiques de l'auditeur et du cabinet), le processus d'audit lui-même, et les résultats ou 'outputs' de l'audit (comme la qualité des états financiers audités et l'absence de retraitements). La littérature reconnaît largement cette nature multifacette de la qualité de l'audit (Francis, 2024). Les revues de la recherche académique soulignent d'ailleurs que de tels cadres d'analyse sont essentiels pour identifier les différents facteurs qui influencent la qualité et, par extension, la capacité du processus d'audit à prévenir l'information financière trompeuse, souvent observée avant une faillite (Knechel et al., 2013).

1.3. Les piliers de la qualité de l'audit : compétence, indépendance et scepticisme

Parmi les dimensions clés qui émergent de ces cadres, on retrouve la compétence de l'auditeur qui est primordiale. Elle concerne entre autres les aptitudes techniques, la formation, ainsi que l'expérience générale et sectorielle de l'auditeur. Cette composante est largement considérée comme une pierre angulaire de la qualité de l'audit (Knechel et al., 2013). L'indépendance, tant d'esprit (objectivité réelle) que d'apparence, est une autre dimension cruciale. Elle est souvent menacée par des facteurs tels que la durée de la relation avec le client, la dépendance économique du cabinet vis-à-vis d'un client important, ou la fourniture de services autres que l'audit. En dépit de ces risques, une relation positive entre l'indépendance de l'auditeur et la qualité de l'audit est cependant largement confirmée par la littérature empirique. Le scepticisme professionnel, défini comme une attitude comprenant un esprit interrogateur, une vigilance quant aux conditions qui peuvent indiquer une anomalie possible due à une erreur ou une fraude, et une évaluation critique des éléments probants, est une compétence essentielle dont l'impact positif sur la qualité est souligné. Toutefois, ce scepticisme peut être affecté par des facteurs comme une trop grande familiarité avec le client. Enfin, l'éthique de l'auditeur, qui englobe son intégrité, son objectivité et son adhésion aux valeurs professionnelles fondamentales, sous-tend toutes les autres dimensions et influence notamment l'exercice du scepticisme et la communication des constats. L'importance cruciale de ces attributs de l'auditeur – compétence, indépendance, éthique, ainsi que le scepticisme professionnel – comme piliers de la qualité de l'audit est d'ailleurs largement reconnue et synthétisée dans la littérature académique, notamment par Knechel et al. (2013) dans leur revue des travaux sur le sujet.

1.4. La mesure de la qualité : approches par les "Proxies"

La qualité de l'audit, n'étant pas directement observable, est évaluée à travers des indicateurs indirects, ou "proxies" (Knechel et al., 2013). Ceux-ci peuvent concerner les inputs (caractéristiques de l'auditeur et du cabinet, comme sa taille ou sa spécialisation) ou le processus (conformité aux normes). Cependant, les proxies les plus pertinents sont les outputs, car ils représentent les résultats concrets de la mission d'audit. Ces outputs incluent :

- Le type d'opinion émise dans le rapport d'audit.
- La survenance de retraitements comptables futurs.
- La qualité des résultats publiés, souvent mesurée par le niveau de manipulations comptables (accruals discrétionnaires).

La littérature consacrée à la prédiction des faillites considère d'ailleurs explicitement ces indicateurs, et notamment l'opinion émise par l'auditeur, comme des signaux d'alerte précoce essentiels (Carson et al., 2013).

1.5. Qualité de l'audit et gestion des résultats : un mécanisme clé de détection

Dans le contexte spécifique des entreprises non cotées ou de plus petite taille, les attentes en matière de qualité d'audit pourraient différer. Comme le soulignent Vanstraelen et Schelleman (2017) dans leur revue de la littérature sur l'audit des entreprises privées, l'accent pour ces entités est souvent mis davantage sur l'adaptation de l'approche d'audit aux besoins spécifiques du client et la valeur ajoutée perçue par le dirigeant, plutôt que sur une adhésion stricte à des procédures conçues pour de grandes entités cotées (Vanstraelen & Schelleman, 2017). Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte économique belge, qui est composé à plus de 99% de PME (SPF Économie, 2023).

Aussi, un aspect fondamental reliant la qualité de l'audit à la fiabilité de l'information financière réside dans l'interaction entre l'auditeur et les choix comptables opérés par la direction de l'entreprise. Comme le souligne Francis (2024), le rapport d'audit standard fonctionne essentiellement comme un signal binaire ("*pass*" / "*fail*"), indiquant si les états financiers sont, dans leur ensemble, conformes au référentiel comptable. Cependant, la qualité intrinsèque de l'information financière sous-jacente n'est pas binaire mais représente un continuum, une zone comportant de nombreuses "nuances de gris". Cette variabilité provient en grande partie du fait que la comptabilité repose inévitablement sur des estimations (par exemple, pour les provisions

sur créances douteuses, la durée d'utilité des actifs, la juste valeur de certains instruments financiers), des choix entre différentes méthodes comptables appelées les règles d'évaluation, et des jugements managériaux. Par conséquent, la qualité des résultats publiés peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre, et même pour une même entreprise dans le temps, y compris parmi celles qui reçoivent une opinion d'audit sans réserve. Un aspect fondamental de la fiabilité de l'information financière réside dans la gestion des régularisations comptables (accruals). Celles-ci reposent sur des estimations et des jugements subjectifs de la direction, ce qui ouvre la porte à la "gestion des résultats" (earnings management) : la manipulation délibérée des chiffres pour masquer une détérioration de la situation (DeFond & Zhang, 2014). Les entreprises en difficulté financière ont particulièrement recours à ces pratiques pour présenter une image plus favorable que la réalité (Khikmah, Rohman, & Januarti, 2020). Le rôle d'un auditeur de haute qualité est précisément de contraindre ces choix comptables trop optimistes par son scepticisme et son indépendance (Francis, 2024). Comme l'indique Francis, « *A 'good' auditor will constrain overly aggressive accounting choices by a client, while a 'lax' auditor might not* » (Francis, 2024, pg. 127). Autrement dit, un auditeur compétent, indépendant et sceptique devrait être en mesure d'identifier et de contester les choix comptables excessivement optimistes ou agressifs de la direction, limitant ainsi l'ampleur des accruals discrétionnaires et améliorant la qualité des résultats publiés. Par conséquent, le niveau observé des accruals discrétionnaires peut non seulement servir de proxy pour la qualité des résultats, mais aussi, indirectement, pour inférer la qualité de l'audit lui-même (DeFond & Zhang, 2014). Or, ce lien est particulièrement saillant dans le contexte de la détection des faillites, car les entreprises en difficulté financière ont souvent de fortes incitations à utiliser les accruals pour masquer leur situation réelle et présenter une image plus favorable que la réalité économique ne le justifie (Khikmah, Rohman, & Januarti, 2020). La capacité d'un audit de haute qualité à contraindre la gestion des résultats est donc un mécanisme fondamental pour la détection des difficultés (DeFond & Zhang, 2014). En limitant ces manipulations artificielles, l'audit contribue à révéler plus tôt la véritable situation économique de l'entreprise, ce qui est un élément clé de la détection précoce de la détresse financière (Khikmah, Rohman, & Januarti, 2020).

1.6. Synthèse des facteurs d'influence sur la qualité de l'audit

Dans ce contexte, les caractéristiques de l'auditeur individuel et du cabinet d'audit auquel il appartient sont primordiales : la compétence, l'expérience (générale et sectorielle), l'éthique

personnelle et le degré de scepticisme professionnel de l'auditeur influencent directement sa capacité à identifier les risques et les anomalies et sa volonté de les investiguer de manière appropriée. Complémentairement, l'identité même de l'associé responsable de la mission peut avoir un impact sur les décisions de reporting (Knechel et al., 2015). Outre les caractéristiques propres à l'auditeur, d'autres facteurs influencent de manière significative la qualité de l'audit, un constat largement documenté dans la littérature (Defond & Zhang, 2014 ; Knechel et al., 2013). Parmi ceux-ci, les attributs du cabinet d'audit, incluant sa culture organisationnelle et l'efficacité de ses systèmes de contrôle qualité internes, sont reconnus comme déterminants (Knechel et al., 2013). La dynamique de la relation auditeur-client est également cruciale ; elle englobe des éléments comme la durée du mandat, dont l'effet sur la qualité s'avère ambigu. Dans leur revue de la littérature, Knechel et al. (2013) arrivent à cette conclusion en synthétisant les résultats de nombreuses études, dont ceux, fondateurs, de Myers, et Omer. D'autres aspects de cette relation incluent la dépendance économique du cabinet et les conflits d'intérêts potentiels liés aux services autres que l'audit, qui peuvent menacer l'indépendance, comme l'ont étudié Ghosh & Moon (2005), ainsi que la pression exercée par le client ou, inversement, l'existence d'une communication constructive. Enfin, comme le souligne le cadre d'analyse proposé par Francis (2024), l'environnement institutionnel et réglementaire est fondamental. Ceci comprend la rigueur du cadre légal (normes d'audit, régime de responsabilité civile) et l'efficacité des organismes de surveillance de la profession, dont l'importance est mise en évidence par des travaux tels que ceux de DeFond & Zhang, (2014) qui ensemble façonnent les incitations et contribuent au maintien de standards de qualité élevés.

Par ailleurs, la qualité de la gouvernance d'entreprise au sein de l'entité auditée est un facteur contextuel important. Un comité d'audit compétent, indépendant et actif joue un rôle clé en supervisant le processus d'information financière et la relation avec l'auditeur externe, ce qui peut renforcer l'efficacité de l'audit et réduire le risque d'insolvabilité (Appiah & Amon, 2017). La structure même du marché de l'audit (concentration, concurrence) peut aussi influencer les stratégies des cabinets et la qualité offerte.

L'ensemble de ces facteurs interagissent de manière complexe, ce qui suggère qu'une approche systémique est nécessaire pour comprendre et améliorer la qualité de l'audit.

2. La Faillite d'entreprise : définition, causes et prédiction

Après avoir défini les contours et les déterminants de la qualité de l'audit, il convient à présent d'examiner le second pilier de notre analyse : la faillite d'entreprise, ses causes et les méthodes développées pour l'anticiper.

2.1 Définition juridique et économique

Au sens juridique strict, et en vertu du droit belge de l'insolvabilité, la faillite est un état formel déclaré par une autorité judiciaire lorsqu'une entreprise a cessé ses paiements de manière persistante et que son crédit se trouve ébranlé (*Livre XX, Code de droit économique*). Cette déclaration formelle marque souvent le point culminant, et parfois final, d'un processus de détérioration progressive de la santé financière de l'entreprise.

Il convient de distinguer la faillite juridique de la notion plus large de "détresse financière" (financial distress), qui décrit la phase où une entreprise éprouve des difficultés à honorer ses engagements sans être formellement insolvable. Cette étape est fondamentale pour la recherche sur la détection précoce, car elle constitue la cible principale des modèles de prédiction (Altman, Iwanicz-Drozdowska, Laitinen, & Suvas, 2017). C'est également à ce stade que le rôle de l'auditeur devient central : en l'obligeant à évaluer la continuité d'exploitation, les normes d'audit le positionnent comme un acteur clé dans l'identification des risques avant que la faillite ne soit déclarée (Carson et al., 2013).

2.2 Causes endogènes vs causes exogènes

La recherche sur les causes de la faillite a longtemps été marquée par deux courants de pensée distincts.

Le premier, relevant d'une approche structurelle, explique l'échec d'une entreprise principalement par des facteurs exogènes sur lesquels elle a peu de prise. Ces facteurs incluent l'environnement macroéconomique, la concurrence sectorielle, la rupture technologique ou encore les changements réglementaires soudains. En fonction de leur brutalité et de leur ampleur, ces éléments peuvent littéralement déstabiliser une entreprise aussi saine soit elle. (Lukason & Hoffman, 2015).

Le second courant, adopte une approche dite volontariste et met en cause des facteurs endogènes. Il attribue la faillite à des erreurs de gestion, une structure financière inadéquate, des stratégies défaillantes, des systèmes de contrôle interne déficients ou une gouvernance déficiente. (Pearce & Robbins, 1993)

Cependant, une approche intégrative synthétise ces deux visions. Elle considère que la plupart des faillites sont le résultat d'une interaction pas toujours facile à appréhender entre d'une part des vulnérabilités internes et d'autres part des pressions externes à l'entreprise. Par exemple, une entreprise avec une gestion catastrophique sera plus vulnérable face à une crise économique. Une étude de Lukason et Hoffman (2015) illustre d'ailleurs que, si les causes internes sont majoritaires, leur effet est souvent amplifié par des perturbations exogènes. Cette distinction est donc fondamentale pour la mission de l'auditeur. Bien que conscient du contexte externe, son rôle dans la détection précoce se matérialise par sa capacité à identifier, via ses procédures d'audit, les vulnérabilités internes (stratégie, gouvernance, contrôle) avant qu'elles ne conduisent à une défaillance (Knechel et al., 2013).

2.3 Facteurs structurels : taille et âge

Les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise, notamment sa taille et son âge, influencent sa capacité de résilience. La littérature a conceptualisé leurs effets à travers deux notions clés (Lukason & Hoffman, 2015). Le premier concept, le "handicap de la petite taille" (liability of smallness), souligne la vulnérabilité des petites entreprises qui disposent de moins de capitaux, d'un accès au crédit plus limité et d'activités souvent moins diversifiées. Le second, le "handicap de la nouveauté" (liability of newness), met en exergue les défis des jeunes entreprises qui doivent encore établir leur réputation, structurer leurs processus et sont, par manque d'expérience, plus sujettes aux erreurs stratégiques.

Ces effets sont d'autant plus préoccupants dans le contexte belge, car en Belgique, le tissu économique est constitué de plus de 99% de PME¹. Cultrera et Brédart (2016) montrent dans une étude que la faillite des PME belges est principalement due aux facteurs internes et structurels. Ces handicaps structurels, particulièrement pertinents dans le contexte belge des PME (SPF Économie, 2023 ; Cultrera & Brédart, 2016), augmentent le risque de faillite. Pour l'auditeur, ils impliquent une vigilance accrue, car la fragilité inhérente à ces entreprises rend la

¹ <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/emploi-dans-les-pme>

détection précoce des signaux de détresse à la fois plus difficile et plus cruciale (Vanstraelen & Schelleman, 2017).

2.4 Le rôle central de l'information financière dans la prédiction

Anticiper la faillite est un objectif majeur de la recherche depuis les travaux fondateurs d'Altman (1968). Pour ce faire, des modèles de prédiction, souvent statistiques, ont été développés en s'appuyant principalement sur l'analyse de **ratios financiers** calculés à partir des états financiers (Altman et al., 2017 ; De Rongé, d'Oultremont, & Van Eenoo, 2019). Des études menées sur les PME belges confirment la pertinence de ces approches basées sur les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité (Cultrera & Brédart, 2016).

La performance de tous ces modèles de prédiction dépend donc de manière critique de la qualité et de la fiabilité des données comptables qui les alimentent (DeFond & Zhang, 2014). C'est ici qu'intervient le rôle fondamental de l'audit : en fournissant une assurance sur les états financiers, la mission de l'auditeur vise à accroître la crédibilité de l'information utilisée par les parties prenantes pour leurs décisions, y compris pour l'évaluation du risque de faillite (Knechel et al., 2013).

3. L'audit, levier de détection précoce du risque de faillite

Après avoir posé les bases théoriques de l'audit et de la faillite, cette partie examine comment l'action du commissaire aux comptes peut servir de levier de détection précoce du risque de faillite, en mettant l'accent sur le contexte belge. L'objectif est de dépasser le rôle traditionnel de certification du commissaire aux comptes pour examiner sa fonction en tant que composant essentiel du système d'alerte précoce face à la détresse financière (Knechel et al., 2020). Cette analyse vise à démontrer comment les pratiques, les jugements et les communications de l'auditeur se traduisent en un spectre de signaux, allant de l'explicite et formel à l'implicite et économique, qui permettent une identification en amont des entreprises en péril.

3.1 L'opinion sur la continuité d'exploitation : Le principal signal d'alerte

L'évaluation de la continuité d'exploitation par l'auditeur constitue le premier rempart pour identifier, en amont, les entreprises exposées au risque de faillite. Ce mécanisme est central dans le système d'alerte précoce, notamment en Belgique où les signaux formels sont essentiels pour pallier l'opacité de certaines entreprises.

Au cœur de la contribution de l'auditeur à la détection des risques se trouve son obligation fondamentale d'évaluer la capacité de l'entreprise à poursuivre son exploitation (Carson et al., 2013). Cette responsabilité, encadrée par les normes internationales d'audit, notamment la norme ISA 570, exige que si l'auditeur, au terme de ses travaux, conserve un "doute substantiel" sur la viabilité de l'entité dans un horizon prévisible, il doit modifier son rapport (ISA, 2017). Cette modification, connue sous le nom d'opinion sur la continuité d'exploitation (*Going-Concern Opinion* - GCO), constitue le signal d'alerte le plus direct et formel que l'auditeur puisse émettre (Muñoz-Izquierdo et al., 2017).

De nombreux travaux démontrent que l'opinion sur la continuité d'exploitation (GCO) émise par l'auditeur fournit un signal formel et décisif pour détecter les entreprises en difficulté, ce qui est particulièrement utile dans le contexte belge (Carson et al., 2013 ; Knechel et al., 2020). Si les premières études, antérieures au renforcement des normes, concluaient souvent à la supériorité des modèles statistiques de prédiction de faillite (Altman & McGough, 1974), cette vision a été profondément révisée. Des recherches récentes montrent que la GCO apporte une information incrémentale : son ajout à un modèle de prédiction intégrant déjà des ratios financiers et des variables de marché améliore la capacité à identifier les entreprises susceptibles de faire défaut, sans accroître le nombre de fausses alertes (Carson et al., 2013 ; Gutierrez et al., 2016). Cette valeur ajoutée s'explique par la capacité de la GCO à synthétiser l'analyse de l'auditeur, qui intègre non seulement des données publiques mais aussi des informations privées et qualitatives, telles que la crédibilité des plans de redressement ou l'état des négociations avec les créanciers. (Gutierrez et al., 2016)

Le marché financier reconnaît cette valeur : plusieurs études démontrent que les investisseurs institutionnels anticipent l'annonce d'une GCO et réagissent à la sévérité des motifs invoqués par l'auditeur, ce qui confirme l'importance de ce signal dans les décisions d'investissement. (Gutierrez et al., 2016)

La décision d'émettre une GCO n'est pas automatique, mais l'aboutissement d'un jugement professionnel complexe (Carson et al., 2013). L'auditeur arbitre entre deux risques d'erreur :

l'erreur de Type I, qui consiste à émettre une GCO pour une entreprise qui survit, au risque de créer une "prophétie auto-réalisatrice" et de perdre le client ; et l'erreur de Type II, qui consiste à ne pas émettre de GCO pour une entreprise qui fait faillite, ce qui est perçu comme la défaillance la plus grave, exposant l'auditeur à des litiges et à une perte de réputation (Carson et al., 2013). Cette asymétrie des coûts incite l'auditeur au conservatisme (Carson et al., 2013). Ce jugement est modulé par les attributs de l'auditeur (Libby & Frederick, 1990). L'expertise sectorielle est un atout (Cenciarelli, Greco, & Allegrini, 2018), mais l'expérience professionnelle est également déterminante. Des recherches récentes montrent que l'expérience et l'éthique accumulées par l'auditeur influencent positivement la qualité de son jugement lors de l'émission d'une opinion sur la continuité d'exploitation, le rendant plus prudent et apte à détecter les signaux de détresse financière. La qualité de l'audit est donc dynamique, façonnée par le parcours, l'éthique et l'esprit critique de l'associé responsable (Lannai et al., 2025).

En résumé, l'opinion sur la continuité d'exploitation permet à l'auditeur de signaler explicitement les risques de faillite, jouant ainsi un rôle clé dans la prévention des défaillances, surtout dans une économie où l'accès à l'information est parfois limité.

3.2 Au-delà de l'opinion : Les signaux indirects de la mission d'audit

Au-delà de ce signal formel, d'autres indices plus subtils issus de la mission d'audit contribuent également à la détection précoce des difficultés financières. En effet, outre l'opinion sur la continuité d'exploitation, l'auditeur émet de nombreux signaux indirects – tels que le niveau des honoraires, le délai de publication du rapport ou les changements d'auditeur – qui permettent d'anticiper les situations à risque. Ces indicateurs sont d'autant plus précieux en Belgique, où la transparence financière varie fortement d'une entreprise à l'autre.

Si la GCO est le signal le plus explicite, la mission d'audit génère d'autres indicateurs, souvent plus économiques et continus, qui peuvent révéler le niveau de risque d'une entreprise. Les honoraires d'audit, par exemple, ne sont pas un simple prix mais un signal en soi (Cenciarelli, Greco, & Allegrini, 2018). La littérature a établi une corrélation positive entre le niveau des honoraires et la probabilité de faillite (Cenciarelli, Greco, & Allegrini, 2018). Cette corrélation s'explique par l'intégration d'une prime de risque dans la tarification pour compenser l'effort d'audit supplémentaire et le risque de litige accru associés à un client jugé en difficulté (Hogan & Wilkins, 2008, cité par Cenciarelli et al., 2018). L'honoraire, négocié *ex ante*, est donc l'une

des premières matérialisations de l'évaluation privée du risque par l'auditeur (Hogan & Wilkins, 2008).

Dans la même veine, le délai de publication du rapport d'audit (*audit report lag*) constitue un autre signal pertinent. Un délai anormalement long est souvent interprété comme le signe d'un "audit à problèmes", pouvant suggérer des désaccords entre l'auditeur et la direction ou la découverte d'anomalies significatives (Blankley, Hurtt, & MacGregor, 2014). Cette incertitude est sanctionnée par le marché via un coût du capital plus élevé (Bhuiyan et al., 2024) et est empiriquement liée à une probabilité de faillite plus élevée (Sánchez et al. 2013).

Les changements d'auditeur sont également plus fréquents chez les entreprises en difficulté (Carson et al., 2013). Ils peuvent résulter d'une démission de l'auditeur ou d'un renvoi par le client se livrant à une pratique de "magasinage d'opinion" (*opinion shopping*) pour trouver un auditeur plus conciliant (Lennox, 2000). Cette pratique, signal d'une faible gouvernance, se traduit souvent par une qualité d'audit future plus faible et des honoraires paradoxalement plus élevés (Chen, Lin, & Liu, 2016 ; García Osma et al., 2022).

Enfin, comme nous l'avons établi dans la première partie, la capacité de l'auditeur à contraindre la gestion des résultats (*earnings management*) constitue un signal indirect clé. Un niveau élevé de manipulations comptables peut en effet trahir une détresse financière que la direction tente de dissimuler.

3.3 La communication élargie : L'apport contesté des "Key Audit Matters"

L'introduction des Points Clés de l'Audit (*Key Audit Matters* - KAMs) par la norme ISA 701 visait à accroître la transparence du rapport d'audit (IAASB, 2015). Cependant, leur efficacité en tant que signaux d'alerte du risque de faillite est débattue (Elmarzouky, Hussainey, & Abdelfattah, 2022 ; Gutierrez et al., 2018). Une étude de cas sur la faillite de Thomas Cook a conclu à leur inefficacité pour prédire cet événement, arguant que ce n'est pas le rôle de l'auditeur (Elmarzouky, Hussainey, & Abdelfattah, 2022). Cette vision pessimiste est partagée par d'autres travaux qui ne trouvent pas d'information supplémentaire significative pour les investisseurs dans les KAMs (Gutierrez et al., 2018).

Néanmoins, un courant de recherche plus récent offre une perspective différente. Plusieurs études empiriques démontrent une corrélation positive et significative entre le nombre de KAMs divulgués et le niveau de détresse financière d'une entreprise (Reid, Carcello, & Li,

2019). De plus, la nature des KAMs s'avère également informative. La divulgation de KAMs concernant des risques transversaux comme la continuité d'exploitation ou une restructuration majeure est plus probable lorsque les entreprises font face à une détresse financière élevée (Reid et al., 2019). La véritable valeur des KAMs résiderait donc moins dans un signal isolé que dans la "mosaïque de risques" qu'ils peignent collectivement. L'accumulation de KAMs liés à des postes critiques (goodwill, revenus, dette) peut signaler des défis systémiques.

3.4 Spécificités du contexte belge et enjeux pour les PME

L'application de ces mécanismes de détection est particulièrement importante dans le contexte belge, où le tissu économique est majoritairement composé de PME (SPF Économie, 2023). Ces entreprises se caractérisent par une plus grande opacité informationnelle et des structures de gouvernance moins formalisées, ce qui confère au rapport du commissaire aux comptes un rôle crucial (Vanstraelen & Schelleman, 2017). Les modèles de prédiction développés pour les PME belges confirment que les ratios de liquidité, de solvabilité et de rentabilité sont d'excellents prédicteurs de défaillance (Cultrera & Brédart, 2016), soit précisément les indicateurs que l'auditeur examine.

Cependant, le contexte belge présente un paradoxe. D'une part, la structure de l'économie rend le rôle de l'auditeur plus critique. D'autre part, l'environnement institutionnel est historiquement caractérisé par un faible risque de litige pour les auditeurs, comparativement à d'autres juridictions (Carcello, Vanstraelen, & Willenborg, 2009). La menace de litiges étant une incitation majeure au conservatisme de l'auditeur, son absence relative en Belgique peut structurellement affaiblir sa propension à émettre les signaux d'alerte les plus forts.

Cette particularité rend les pratiques d'audit en Belgique très sensibles aux changements réglementaires. Une étude de Carcello et al. (2009) a montré qu'une révision des normes belges en 2000 avait conduit à une meilleure détection des faillites (moins d'erreurs de Type II) mais au prix de plus de fausses alertes (plus d'erreurs de Type I). Ces résultats démontrent que l'efficacité du commissaire aux comptes en Belgique est moins le fruit d'un équilibre de marché que le résultat direct du cadre normatif en vigueur, qui exerce une influence particulièrement puissante sur les pratiques d'audit des entreprises en difficulté.

Conclusion de la revue de Littérature

Au terme de cette revue, il apparaît clairement que la littérature académique a progressivement fait évoluer le rôle du commissaire aux comptes, le déplaçant d'un simple certificateur de comptes à un maillon essentiel du système d'alerte précoce face au risque de faillite.

Notre analyse a d'abord établi que la qualité de l'audit — concept multidimensionnel reposant sur la compétence, l'indépendance et le scepticisme de l'auditeur — est la condition fondamentale de son efficacité. Un audit de haute qualité ne se contente pas de valider des chiffres ; il contraint la gestion opportuniste des résultats et assure ainsi que l'information financière reflète plus fidèlement la santé économique réelle de l'entreprise.

Nous avons ensuite montré que la faillite est un processus qui débute bien avant sa déclaration juridique, par une phase de "détresse financière". C'est durant cette phase que la détection précoce est possible. Quel que soit le modèle de prédiction utilisé, sa performance repose invariablement sur la fiabilité des données comptables, dont l'auditeur est le principal garant.

Enfin, la troisième partie a mis en lumière le spectre de signaux, directs et indirects, que l'auditeur émet. De l'opinion sur la continuité d'exploitation, signal d'alerte le plus formel, aux indicateurs plus subtils comme les honoraires d'audit, le délai de publication du rapport ou les changements d'auditeur, chaque action et communication de l'auditeur peut être lue comme une information pertinente sur le niveau de risque de l'entreprise.

En synthèse, la littérature brosse le portrait d'un écosystème où l'audit de qualité, en assurant la transparence financière et en émettant des signaux spécifiques, joue un rôle indéniable dans la détection précoce des entreprises en difficulté. Toutefois, cette revue met également en exergue une tension propre au contexte belge : l'importance accrue du rôle de l'auditeur au sein d'une économie de PME y est confrontée à un environnement de faible risque de litige, pouvant potentiellement réduire l'incitation des auditeurs à émettre les signaux les plus forts. Cette interaction spécifique entre les mécanismes d'audit et les particularités de l'environnement institutionnel belge justifie la nécessité de se poser la question de recherche suivante :

Comment les pratiques des commissaires aux comptes en Belgique participent-elles à la détection précoce des faillites ?

III. Méthodologie

1. Approche de recherche : Étude de cas comparative et triangulation

Dans l'optique répondre à notre question de recherche – *Comment les pratiques des commissaires aux comptes en Belgique participent-elles à la détection précoce des sociétés en risque de faillite ?* Une approche méthodologique qualitative a été privilégiée. Le phénomène étudié, au croisement du jugement professionnel, de la dynamique relationnelle et de l'interprétation de signaux complexes, ne se laisse pas aisément quantifier. Une approche quantitative pourrait mesurer la corrélation entre certains ratios et la faillite, mais elle serait en mesure de saisir le "comment" et le "pourquoi" des actions de l'auditeur, qui constituent le cœur de notre investigation.

Le paradigme épistémologique qui sous-tend cette recherche est par conséquent interprétativiste. Ce paradigme postule que la réalité sociale est construite et comprise à travers les significations que les acteurs lui attribuent. L'objectif n'est donc pas d'établir des lois universelles et causales, mais de comprendre en profondeur les expériences vécues, les perceptions et les interprétations des professionnels de l'audit. La connaissance produite est une interprétation de la réalité, subjective et contextuelle, qui vise à saisir le sens des comportements humains plutôt qu'à simplement les mesurer. Ce paradigme s'inspire notamment de la sociologie pragmatique « *En cherchant toujours à être au plus près de leurs préoccupations et expériences immédiates* » (Nachi, 2006).

La recherche s'inscrit dans un paradigme interprétativiste, cherchant à comprendre le sens que les professionnels donnent à leurs pratiques. Pour ce faire, nous avons opté pour une stratégie d'étude de cas comparative. Cette méthode est particulièrement puissante pour explorer des phénomènes complexes dans leur contexte réel, en permettant de contraster différentes trajectoires pour en isoler les facteurs déterminants.

Notre analyse se concentre sur les PME belges soumises à l'obligation d'audit, un périmètre qui, comme l'ont souligné nos entretiens, englobe principalement deux catégories d'entreprises. Pour illustrer concrètement ces dynamiques, nous avons sélectionné deux cas emblématiques représentatifs de ces catégories :

- **Duocapital SA** : Ce cas illustre la PME auditée en tant que filiale d'un groupe international. Bien que de petite taille opérationnelle, son appartenance à un groupe plus large la soumet au contrôle légal. Elle représente l'archétype de la "faillite avérée",

permettant d'analyser post-mortem les signaux d'alerte et les actions de l'auditeur dans une trajectoire de défaillance.

- **Rauwers Contrôle SA** : Ce cas représente la PME familiale historique qui, par sa croissance, a dépassé les seuils légaux la rendant soumise à l'obligation d'audit, tout en conservant les caractéristiques de gouvernance et les vulnérabilités propres aux PME. Elle illustre la *"faillite évitée"*, offrant un aperçu du rôle potentiel de l'auditeur comme catalyseur d'un redressement réussi.

2. Constitution du corpus empirique

Le cœur de notre démarche repose sur la triangulation des données, une technique visant à renforcer la validité et la richesse de l'analyse en croisant des informations de natures et d'origines différentes. Pour constituer notre corpus empirique, deux sources de données qualitatives complémentaires ont été systématiquement mobilisées.

La première source est constituée des récits vécus et des perspectives d'experts, recueillis au travers de onze entretiens semi-directifs. Cette approche nous a permis d'accéder à la dimension subjective et contextuelle du phénomène étudié : les jugements, les défis relationnels, les raisonnements et les stratégies mis en œuvre par les auditeurs en situation de crise. L'échantillon a été constitué de manière stratégique pour assurer une diversité maximale de perspectives. Cette diversité, couvrant différents types de cabinets, niveaux de séniorité et spécialisations, garantit une vision à 360 degrés de la profession.

Il est à noter que si l'analyse principale de ce mémoire se concentre sur la comparaison entre Duocapital SA et Rauwers Contrôle SA, les entretiens menés ont permis de recueillir des expériences et des exemples issus de nombreux autres dossiers traités par les professionnels interrogés. L'un de ces cas, fréquemment mobilisé dans l'analyse pour illustrer des dynamiques spécifiques de dysfonctionnements internes, a été volontairement anonymisé et est désigné dans ce mémoire sous le nom de « Société A ». Cette décision a été prise pour des raisons de confidentialité et d'éthique, la situation de détresse financière de cette entreprise n'étant pas encore officiellement publiée au moment de la finalisation de cette recherche.

PERSONNE INTERVIEWÉE	FONCTION ET CABINET	ANNÉES D'EXPÉRIENCE	CAS SPÉCIFIQUES DISCUTÉS
Commissaire A	Réviseur d'entreprise jusqu'en 2021/2022, désormais principalement expert judiciaire et juge consulaire. Ancien de PwC et d'un cabinet familial.	Depuis 2008	• Une intercommunale (abattoir) en pertes récurrentes. • Une ASBL du secteur public en crise de liquidité.
Commissaire B	Réviseur d'entreprise, travaillant en indépendant après un parcours dans divers cabinets (BDO, etc.).	~ 25 ans	• Le secteur associatif (ASBL) face à la suppression de subventions. • Une entreprise de production chimique menacée de perdre son permis d'exploiter.
Commissaire C	Associé (Partner) chez EY (Big Four), spécialisé dans les PME.	15 ans	• Une société de production industrielle ayant masqué ses pertes. • Deux cas dans le secteur du prêt-à-porter.
Commissaire D	Senior Manager et réviseur d'entreprise certifié chez KPMG (Big Four).	Depuis 2014	• Une société du secteur pharmaceutique (peptides) avec de gros problèmes de liquidité.
Commissaire E	Senior Manager et réviseur d'entreprise chez KPMG (Big Four).	~ 30 ans	• Duocapital: Société immobilière mise en faillite. • Rawen Consult: Société factice ayant évité la faillite. • SOCIETE A: Société de distribution avec de multiples signaux d'alerte. • Un cas de fraude (changement de dates de péremption).
Commissaire F	Associé (Partner) et réviseur d'entreprise chez BDO.	~ 20 ans	Discussion générale sur les obligations du commissaire.
Commissaire G	Rôle non spécifié chez BDO.	Non spécifié	Discussion générale sur l'analyse de la continuité.
Commissaire H	Réviseur d'entreprise installée à son compte (cabinet de petite taille).	39 ans	• N'a jamais eu de client en faillite. • Un cas d'une ASBL en difficulté reprise par une commune.
Commissaire I	Partenaire (Partner) et responsable Forensic chez BDO.	24 ans	• Les start-ups et les sociétés de biotechnologie. • Une société ayant tenté de capitaliser des frais de maintenance.
Commissaire J	Assistant Manager 1 (AM1) chez KPMG (Big Four).	5 ans	• SOCIETE A: Cas où de multiples problèmes comptables ont mené à une abstention d'opinion.
Commissaire K	Senior Superviseure chez KPMG (Big Four).	5 ans	Une société dans le secteur des "life sciences".

Figure1. Tableau des Profils

Pour guider ces entretiens, dont la durée moyenne fut d'environ une heure, un questionnaire thématique (voir annexe 3) a été élaboré. Ce guide n'a pas été utilisé comme un script rigide, mais comme un canevas flexible permettant d'explorer en profondeur les expériences des auditeurs, répondant ainsi aux impératifs de l'entretien semi-directif (Combessie, 2007). Sa structure a été directement informée par notre revue de littérature : les questions sur la qualité de l'audit s'inspirent des cadres de DeAngelo (1981) et DeFond & Zhang (2014) ; celles sur les signaux d'alerte s'appuient sur les typologies de Carson et al. (2013) ; et celles sur le contexte belge font écho aux analyses de Vanstraelen & Schelleman (2017). Cet ancrage théorique du guide d'entretien assure une cohérence forte entre notre cadre conceptuel et les données collectées. Chaque entretien a été intégralement retranscrit pour permettre une analyse fine du discours des participants (cf annexe 1 & annexe 2). Ces deux retranscriptions données à titre d'exemple permettront au lecteur de mieux saisir tout l'enjeu d'un tel travail de terrain, démontrant ici la rigueur méthodologie établie précédemment.

La seconde source, de nature documentaire, a consisté en une analyse approfondie des rapports annuels publics des deux sociétés étudiées. Cette démarche a permis d'ancrer l'analyse dans un ensemble de données factuelles et objectives, en reconstituant la chronologie des événements financiers et en examinant la trace écrite et formelle du travail de l'auditeur. Le corpus documentaire a été constitué de manière stratégique afin de permettre une analyse longitudinale des deux cas d'étude. Pour chaque entreprise, les comptes annuels complets, incluant le rapport de gestion et le rapport du commissaire, ont été collectés auprès de la Banque Nationale de Belgique. La sélection des exercices a été guidée par les témoignages recueillis et la chronologie des événements.

Pour le cas de Duocapital SA, les exercices 2022 et 2023 ont été retenus. Cette période resserrée permet de réaliser une analyse fine de la phase de dégradation finale, depuis les derniers signaux d'alerte formels jusqu'à la constatation de l'insolvabilité qui a précédé la faillite.

Pour le cas de Rauwers Contrôle SA, une période d'analyse plus étendue, couvrant les exercices 2003 à 2009, a été choisie. Cette approche longitudinale était nécessaire pour observer la dynamique complète de la crise et du redressement : les années précédant la crise pour établir une base de comparaison, la période critique – comme nous le verrons dans l'analyse - elle-même (identifiée autour de 2006-2009) pour analyser les signaux de détresse, et les années postérieures pour matérialiser les effets du plan de restructuration.

Cette double approche est synergique : elle nous permet de confronter systématiquement les récits des praticiens – qui éclairent le "comment" et le "pourquoi" de leurs actions – avec les preuves documentaires qui matérialisent le "quoi" et le "quand" de la trajectoire de l'entreprise.

3. Technique d'analyse des données : Une approche thématique structurée

L'analyse du riche corpus de données, composé des transcriptions d'entretiens et des documents financiers, a été menée selon une démarche itérative, consistant en des allers-retours constants entre le matériau empirique et le cadre théorique. Pour structurer ce processus et garantir sa transparence, une approche d'analyse thématique a été adoptée, fortement inspirée de la méthodologie Gioia. Cette méthode est reconnue dans la recherche qualitative pour sa rigueur dans la construction de théories à partir de données de terrain, en rendant visible le cheminement interprétatif du chercheur, des données brutes jusqu'aux conclusions théoriques. Le processus s'est déroulé en trois étapes hiérarchiques distinctes (Gioia et al., 2013).

La première étape a consisté en une analyse de premier ordre, ou codage ouvert. À ce stade, les transcriptions des entretiens et les notes d'analyse documentaire ont été disséquées ligne par ligne pour en extraire des concepts et des thèmes émergents. L'objectif était de rester au plus près du langage et de l'expérience des participants (Nachi, 2006). Cette phase a généré une multitude de codes "in vivo", tels que "problèmes de liquidité", "la banque exige le remboursement immédiat", "le management est dans le déni", "des plans jugés comme du vent", ou encore "provoquer un électrochoc". Ce premier codage a permis de fracturer les données brutes en unités de sens gérables, capturant l'essence des récits vécus par les professionnels sans encore les surinterpréter.

La deuxième étape fut une analyse de second ordre, ou codage axial. Ce processus, de nature plus interprétative, a consisté à rechercher des schémas et des relations entre les centaines de codes de premier ordre. En comparant et en regroupant les codes, des thèmes conceptuels plus abstraits ont été développés. Par exemple, les codes relatifs au non-paiement des dettes sociales, aux retards de paiement des clients étatiques et aux menaces des créanciers bancaires ont été regroupés sous le thème de second ordre "Identification des signaux de crise de liquidité". De même, les descriptions de l'attitude des dirigeants, comme le déni ou l'optimisme irréaliste, ont formé le thème de la "Réponse managériale face à l'alerte". Ce regroupement a permis de passer d'une simple description des données à une conceptualisation des dynamiques sous-jacentes.

Enfin, la troisième et dernière étape a consisté à organiser ces thèmes de second ordre en dimensions agrégées. Cette phase de synthèse finale a permis de construire la structure théorique qui sous-tend l'intégralité du chapitre d'analyse des résultats. Les différents thèmes conceptuels ont été assemblés en trois ensembles cohérents qui, ensemble, permettront de répondre à notre question de recherche. Ces dimensions, qui constituent l'ossature de notre contribution, sont :

- (1) Le spectre des signaux d'alerte, qui regroupe tous les thèmes liés à la nature des indicateurs de détresse (financiers, opérationnels, comportementaux).
- (2) La pratique de l'audit en action, qui rassemble les thèmes décrivant les outils réglementaires, le jugement et les stratégies d'intervention de l'auditeur.
- (3) Le facteur humain comme pivot de l'issue, qui synthétise les dynamiques relationnelles et managériales conditionnant le succès ou l'échec de l'intervention.

Cette démarche structurée garantit que l'analyse présentée dans le chapitre suivant n'est pas une simple collection d'anecdotes, mais bien le résultat d'un processus rigoureux, transparent et traçable, allant de la profondeur de parole des praticiens à une modélisation cohérente du phénomène étudié.

4. Démarche de rigueur et considérations éthiques

Au-delà de la structuration de l'analyse, une attention particulière a été portée à la rigueur scientifique et à la validité des interprétations, ainsi qu'au respect des principes éthiques et à la reconnaissance transparente des limites inhérentes à cette étude.

4.1. *Démarche de rigueur et de validation*

La robustesse de nos conclusions repose sur plusieurs mécanismes de validation inspirés des meilleures pratiques en recherche qualitative. Le pilier central de notre démarche de rigueur est la triangulation des sources. Cette technique n'a pas été utilisée comme une simple juxtaposition de données, mais comme un processus de confrontation synergique. Les données documentaires, factuelles et objectives (comptes annuels, rapports de gestion et du commissaire) ont fourni le "quoi" et le "quand" de la trajectoire des entreprises : les pertes chiffrées, l'érosion des capitaux propres, la date d'une opinion avec réserve. Les entretiens semi-

directifs, quant à eux, ont fourni le "comment" et le "pourquoi" : les raisonnements sous-jacents des auditeurs, les dynamiques relationnelles avec le management, et le sens qu'ils donnaient aux événements. Par exemple, si l'analyse des comptes de Rauwers Controle a permis d'objectiver le franchissement du seuil de la sonnette d'alarme en 2007, seuls les entretiens ont révélé comment l'auditeur a utilisé cette situation factuelle comme un levier psychologique pour provoquer un "électrochoc" au sein d'une gouvernance vieillissante. Cette confrontation permanente entre le fait documenté et le récit vécu a permis de valider et d'enrichir nos interprétations à chaque étape.

De plus, la démarche d'analyse structurée selon la méthode Gioia offre une traçabilité claire (audit trail) depuis les données brutes jusqu'aux conclusions. La progression hiérarchique, des codes "in vivo" ancrés dans le langage des praticiens jusqu'aux dimensions agrégées qui structurent notre analyse, rend le processus interprétatif transparent et auditable. Cela garantit que nos conclusions ne sont pas le fruit d'impressions arbitraires, mais qu'elles sont systématiquement et logiquement dérivées du corpus empirique.

4.2. Considérations éthiques

Une démarche éthique rigoureuse a encadré l'ensemble du processus de collecte de données. Un processus de consentement éclairé a été mis en œuvre au début de chaque entretien. En effet, comme en atteste le guide en annexe (annexe 3), les objectifs de la recherche, le caractère volontaire de la participation, et l'utilisation des données ont été clairement expliqués à chaque participant. L'autorisation d'enregistrer les conversations a été explicitement demandée et obtenue.

La confidentialité et l'anonymat des participants ont été strictement garantis. En outre, le système de codage (Commissaire A, Commissaire B, etc.), détaillé dans notre tableau des profils, a été spécifiquement conçu pour masquer l'identité des personnes tout en préservant les informations contextuelles essentielles à l'analyse (type de cabinet, séniorité, expérience). Toutes les données sensibles, notamment les enregistrements audios et les retranscriptions complètes, ont été stockées de manière sécurisée et ne seront accessibles qu'aux auteurs de ce mémoire.

IV. Analyse des résultats – étude de cas comparative

Ce chapitre se consacre à la présentation structurée des données empiriques issues de l'étude de cas comparative entre Duocapital SA et Rauwers Contrôle SA, ainsi que des entretiens menés avec des commissaires aux comptes belges. Conformément à notre approche méthodologique, l'analyse s'articule autour de trois dimensions agrégées qui ont émergé des données : le spectre des signaux d'alerte perçus par le commissaire, la pratique de l'audit en action face à la détresse, et enfin, le facteur humain comme élément déterminant de l'issue de la crise. L'objectif est de décrire ce que les données révèlent sur les pratiques de détection précoce, en croisant systématiquement les informations financières, les rapports d'audit et les expériences vécues par les praticiens.

1. Le spectre des signaux d'alerte

L'entrée du commissaire dans un processus de détection précoce n'est pas déclenchée par un événement unique, mais par la perception d'un ensemble de signaux de natures diverses. L'analyse comparative des deux cas et les témoignages des auditeurs révèlent que ces signaux forment un spectre allant des indicateurs financiers et légaux les plus formels aux signaux comportementaux plus subtils, liés à l'attitude du management. Cette perception des signaux n'est pas un acte passif qui a lieu uniquement lors de l'audit final. Les praticiens soulignent l'importance d'une veille constante. Comme l'explique un associé de BDO (Commissaire F), l'analyse de la continuité est une démarche transversale : *« Il faut savoir que lorsqu'on est commissaire d'une entreprise, la continuité, on l'analyse tout le temps. C'est-à-dire qu'au 30 juin ou après les six premiers mois de l'exercice, le commissaire doit demander les comptes de la société pour justement détecter s'il y a des risques »*. Cette approche préventive, ancrée dans les obligations légales, constitue la première ligne de défense pour identifier les indicateurs de détresse bien avant la clôture annuelle

1.1 Les signaux financiers et légaux : L'alerte par les chiffres

Les signaux les plus directs et les moins ambigus qui déclenchent l'intervention du commissaire proviennent de l'analyse des états financiers et de l'application du cadre légal. La nature et la

temporalité de ces alertes diffèrent cependant de manière notable entre nos deux cas d'étude, illustrant deux trajectoires distinctes vers la crise : l'une progressive et endogène, l'autre brutale et déclenchée par un choc externe.

Le cas de Rauwers Contrôle SA illustre une dégradation progressive, où les signaux se sont accumulés sur plusieurs exercices. L'analyse des comptes annuels révèle une érosion continue de la rentabilité, culminant avec une perte de 198 218 € en 2006, suivie d'une perte encore plus lourde de 445 245 € en 2007 (Voir Annexe 4). Cette accumulation de mauvais résultats est un indicateur fondamental pour les praticiens : « s'il y a des pertes dans deux exercices comptables, c'est déjà un premier signal » (Commissaire H). En conséquence, les pertes reportées de l'entreprise ont explosé, passant de 602 703 € fin 2005 à 1 246 166 € fin 2007 (Voir Annexe 4). Cette situation a mécaniquement déclenché un signal légal majeur. Fin 2007, les capitaux propres de Rauwers Contrôle sont tombés à 326 119 €, soit bien en dessous de la moitié de son capital social de 1 313 836 €, activant de fait la procédure de la "sonnette d'alarme" (Voir Annexe 4). Ce mécanisme est perçu par les commissaires comme un déclencheur factuel et incontournable : « la sonnette d'alarme, c'est assez factuel, c'est un calcul » (Commissaire I).

Cependant, si ce signal légal est un point de départ formel, plusieurs praticiens interrogés nuancent fortement son efficacité en tant qu'outil de détection *précoce*. Le Commissaire B juge que ces baromètres légaux sont des « *mesures qui datent d'il y a plus de 40 ans* » et que lorsque les fonds propres ont fondu de moitié, « *il est trop tard* ». Cette critique suggère que, bien qu'incontournable, la sonnette d'alarme formalise une crise déjà bien installée plutôt qu'elle ne l'anticipe. Une autre commissaire (Commissaire C) abonde dans ce sens en affirmant que l'obligation légale d'obtenir une situation semestrielle est un outil bien plus puissant pour une intervention en amont : « *pour moi, cette obligation-là [...] est peut-être celle qui nous aide le plus pour pouvoir réagir rapidement s'il y a un problème de continuité* ».

En contraste frappant, la chute de Duocapital SA fut brutale et principalement déclenchée par des signaux de liquidité. Les comptes révèlent une érosion extrêmement rapide des capitaux propres, passant d'un solde positif de 792 771 € fin 2022 à une situation négative de (-)5 378 267 € un an plus tard, à la suite d'une perte massive de 6,17 millions d'euros sur l'exercice 2023 (voir Annexe 4). Ici, le véritable déclencheur ne fut pas une lente accumulation de pertes, mais la violation des *covenants* bancaires. La commissaire en charge du dossier explique en détail la double contrainte imposée par la banque : le respect d'un ratio "loan to value" et la couverture des charges d'intérêts par les revenus locatifs. La faillite de son locataire principal, Lunch Garden, confirmée par le rapport de gestion de la société (voir Annexe 4), a rendu le respect de

ces engagements impossible. La commissaire résume ainsi l'enchaînement fatal : « *quand Lunch Garden a fait faillite, ils se sont dit que ça ne va plus marcher parce qu'on ne va plus jamais trouver de locataire. La banque ne nous prêtera pas... Et donc, une semaine après, ils ont fait une faillite* » (Commissaire E).

Cette situation illustre parfaitement la distinction cruciale que fait le Commissaire I : « *la sonnette d'alarme, c'est bien... mais ce qui est surtout dangereux, ce sont les problèmes de liquidité. Donc, la faillite vient souvent exclusivement par des problèmes de liquidité* ». En effet, la défaillance de Duocapital n'est pas la conséquence d'une lente érosion de sa rentabilité, mais d'un choc de liquidité brutal. Ce cas met en lumière l'importance de signaux de trésorerie plus subtils, tels que décrits par le Commissaire E dans un autre dossier : la demande d'un plan d'étalement pour les impôts ou la présence d'un "compte spécial TVA" sont des indicateurs avancés d'une trésorerie sous tension, bien avant que la crise ne devienne insurmontable

Qu'ils soient progressifs et liés à la rentabilité comme chez Rauwers, ou soudains et liés à la liquidité comme chez Duocapital, ces signaux financiers et légaux constituent une base non négociable pour l'auditeur. Leur identification déclenche une série d'obligations professionnelles et légales. Comme le rappelle un Senior Manager, il ne s'agit pas d'une option mais d'un devoir fondamental : « *ce sont des éléments qu'en tant que réviseur d'entreprise et auditeur, tu dois suivre d'office. Sinon, tu ne respectes pas les dispositions du code* » (Commissaire D).

Au-delà des grands ratios, les entretiens révèlent que les auditeurs sont particulièrement attentifs à d'autres signaux financiers qui, bien que moins spectaculaires, trahissent une tension de trésorerie. Le Commissaire E cite par exemple le non-paiement des factures de l'auditeur lui-même comme un signe avant-coureur. De plus, la structure du passif est minutieusement analysée. Une forte dépendance à des crédits de caisse à très court terme (*straight loans*) est un indicateur de fragilité, comme l'explique le Commissaire E pour le cas Rauwers : *l'évolution de la situation de l'entreprise pouvait se mesurer à sa capacité à obtenir des crédits à 3 mois, puis à 6 mois, puis à 1 an*. Le simple fait de ne pas avoir de dettes à long terme est perçu comme un "mauvais signe" car cela indique un manque de confiance des banques. Ces éléments, combinés à des retards de paiement envers la TVA ou l'ONSS, complètent le tableau des alertes financières bien avant que les seuils légaux ne soient franchis.

1.2 Les signaux opérationnels et économiques : Au-delà du bilan

L'analyse des chiffres bruts, bien qu'essentielle, reste insuffisante si elle n'est pas mise en perspective avec la réalité opérationnelle de l'entreprise. Les entretiens confirment que les commissaires les plus aguerris complètent leur analyse financière par une évaluation critique du modèle économique, des dépendances de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Comme l'explique un associé, cette démarche est une pratique standard : « *En parallèle, on va aussi s'intéresser au contexte économique et industriel de la société, voir comment le secteur évolue. [...] On va également faire un check de revue de presse, voir justement s'il n'y a pas d'autres indicateurs externes outre ceux internes* » (Commissaire G).

Le cas de Duocapital SA est une illustration parfaite de l'importance d'un signal opérationnel majeur : la dépendance extrême vis-à-vis d'un client unique. Le Commissaire E avait identifié ce risque bien avant la crise finale. L'immeuble, principal actif de la société, était majoritairement occupé par un seul grand locataire, Lunch Garden, qui représentait « *plus de la moitié de leur surface locative* » (Commissaire E). Cette concentration du risque était d'autant plus préoccupante que ce locataire montrait lui-même des signes de fragilité : « *Ça fait quelques années que Lunch Garden avait des problèmes de trésorerie et payait en retard son loyer. [...] Ça fait des années qu'on suivait de très près l'encaissement de Lunch Garden* » (Commissaire E). Le modèle économique de Duocapital était donc intrinsèquement fragile. Cette fragilité a été exposée lorsque la société a tenté de relouer d'autres surfaces vides : un locataire potentiel exigeait des travaux de rénovation coûteux, que la banque refusait de financer sans un bail signé, créant une impasse opérationnelle décrite par la commissaire comme « *le serpent qui se mange la queue* » (Commissaire E).

Si la crise de Duocapital fut déclenchée par une dépendance externe, celle de Rauwers Contrôle SA trouve ses racines dans une inertie stratégique interne, un autre type de signal opérationnel. Les entretiens décrivent une entreprise familiale qui « *a trop longtemps vécu sur ses acquis* » (Commissaire E), avec une technologie vieillissante et une direction qui peinait à innover. Le problème de fond était une inadéquation entre son modèle opérationnel et la réalité de son marché. La société était devenue un fournisseur majeur de l'État belge, ce qui créait un piège de liquidité mortel. La commissaire explique la situation en détail : « *l'État, il ne va pas bien. Et donc, ils se sont retrouvés à faire beaucoup de chiffres d'affaires avec l'État. [...] Tu étais sûr que tu allais encaisser un jour ton argent. La seule inconnue, c'était de savoir quand tu allais encaisser ton argent. Et en revanche, ils devaient payer la TVA, ils devaient payer l'ONSS [...]*

et il ne savait pas payer les créanciers privilégiés » (Commissaire E). Ce signal opérationnel – un cycle d'exploitation structurellement déficitaire en trésorerie – était la cause profonde des pertes comptables et du risque de faillite.

Enfin, les signaux peuvent aussi provenir de chocs externes imprévisibles qui rendent un modèle économique obsolète du jour au lendemain. Un commissaire relate le cas d'un de ses clients dont la survie a été directement menacée par une décision politique : *« tout d'un coup, tu as une décision de l'État belge [...] qui interdit la vente d'un certain type de gaz en Belgique. La société ne vendait que ce type de gaz. Tout d'un coup, interdiction de vente. La société se retrouve avec des engagements d'achat énormes, super significatifs, qu'elle ne peut pas vendre »* (Commissaire D).

Ces exemples démontrent que les signaux opérationnels sont cruciaux. Ils donnent un sens aux chiffres, révèlent les vulnérabilités structurelles d'une entreprise et permettent au commissaire d'évaluer la plausibilité et la robustesse des plans de redressement proposés par la direction.

Un autre signal opérationnel de première importance réside dans la gestion du personnel et des compétences clés. Le Commissaire J cite l'exemple de SOCIÉTÉ A, une société en difficulté qui, après le départ de son comptable expérimenté, l'a remplacé par des intérimaires peu qualifiés. Cette décision, apparemment prise pour des raisons de flexibilité de coût, a eu pour conséquence de créer un *"brouillard intégral"* dans la comptabilité. L'appel systématique à des intérimaires pour des postes clés est ainsi interprété comme un signal de détresse : *"les sociétés qui font toujours appel à des intérimaires pour des postes clés, c'est aussi un signal que ça ne va pas bien. C'est parce qu'ils n'ont pas d'autre choix"*. De même, le Commissaire A souligne que le caractère fortement *intuitu personae* de certaines PME, où l'activité repose sur les *"frêles épaules d'une personne parfois d'un certain âge"*, constitue un risque de discontinuité opérationnel majeur en cas de maladie ou de départ

1.3 Les signaux comportementaux : La perception du déni managérial

Le signal peut-être le plus critique, et le plus difficile à formaliser, est celui qui émane du comportement de l'équipe dirigeante. Au-delà des chiffres et des stratégies, la capacité du management à reconnaître et à affronter la réalité est un indicateur prédictif majeur pour les commissaires. Les entretiens révèlent une thématique récurrente : la lutte de l'auditeur contre une culture de déni, d'optimisme irréaliste ou, dans les cas extrêmes, de dissimulation active.

Une première manifestation de ce signal comportemental est la tendance à masquer les problèmes de fond par des opérations cosmétiques. Une commissaire expérimentée décrit cette pratique : *« chaque année, pendant plusieurs années, le management réalisait des opérations one-shot pour redresser la situation... on a vendu une machine, on a fait une plus-value, donc la société n'est plus en perte cette année. Puis l'année d'après, on vendait un building »* (Commissaire C). Ces actions, bien que légales, sont un "red flag" pour l'auditeur car elles démontrent une volonté de ne pas traiter les faiblesses opérationnelles récurrentes. Cette tendance à l'optimisme forcé a été un signal central dans le dossier Duocapital SA. Lorsque la commissaire a formellement demandé des mesures de redressement, la réponse de la direction a été jugée totalement déconnectée de la réalité : *« on a reçu une réponse, je dirais, assez enthousiaste... on n'était pas convaincu... c'est du vent. Ils étaient sur un budget prévisionnel. Donc, on ne vous croit pas. On n'a pas suffisamment d'éléments concrets pour vous croire. Un reviseur, on n'est pas là pour boire des paroles. On veut des situations, on veut du réel, des contrats signés »* (Commissaire E). Ce décalage entre la gravité de la situation et le discours de la direction est un signal d'alerte de premier ordre.

Ce déni est parfois si profond qu'il crée une fracture au sein même de l'entreprise, un autre signal que l'auditeur se doit de percevoir. Le cas de la société SOCIÉTÉ A l'illustre parfaitement. Un auditeur y décrit deux réalités parallèles : *« Tu as le profil de terrain, le comptable qui travaille tous les jours avec le système. Et lui [...] nous disait : "Je sais qu'il y a des problèmes..." Et tu as le management qui, eux, ont cette vision d'ensemble et je pense que c'est généralement eux qui ont l'avis le plus biaisé en disant "Non, ça se passe très bien" »* (Commissaire J). La perception de cette dissonance entre le personnel de terrain, conscient des dysfonctionnements, et une direction qui se voile la face, renforce le diagnostic d'une entreprise en danger.

À l'opposé de ce déni, la réceptivité du management est un signal positif tout aussi déterminant. Dans le cas de Rauwers Contrôle SA, l'intervention du commissaire a fonctionné précisément parce que la gouvernance, bien qu'initialement inerte, a finalement accepté le diagnostic. Une fois la confrontation engagée, elle a collaboré à un plan de restructuration extrêmement lourd, impliquant des licenciements et des sacrifices salariaux. Cette capacité à passer du déni à l'action a été la clé de la survie de l'entreprise. De même, une autre commissaire évoque le cas d'une ASBL en difficulté où l'issue fut positive car les dirigeants *« se sont rendu compte qu'il y avait un souci et qu'ils devaient apporter des solutions »* (Commissaire H).

Enfin, le signal comportemental ultime est celui qui bascule du déni à la dissimulation active, voire à la fraude. La commissaire du cas SOCIÉTÉ A suspectait que le chaos comptable était une stratégie délibérée pour créer un « brouillard intégral » (Commissaire J). Dans d'autres cas plus anciens, elle a été confrontée à des fraudes manifestes, comme la falsification des dates de péremption sur les stocks pour éviter une réduction de valeur, ou l'altération des listes d'inventaire entre le comptage physique et la valorisation finale (Commissaire E). Ces signaux ne témoignent plus seulement d'une mauvaise gestion, mais d'une rupture de confiance totale qui rend la poursuite de la mission d'audit quasi impossible et alerte immédiatement sur une situation de détresse extrême. La perception de ces signaux comportementaux est donc fondamentale, car elle permet au commissaire d'évaluer non seulement la santé financière de l'entreprise, mais aussi l'intégrité et la capacité de ses dirigeants à la sortir de la crise.

2. L'audit en action

Face à ce spectre de signaux, le commissaire déploie un ensemble de pratiques qui ne relèvent pas d'une simple application mécanique de procédures, mais d'une intervention stratégique et adaptative. L'analyse des cas et des entretiens montre que l'audit en situation de crise est un processus de confrontation et de négociation, où les outils légaux sont utilisés comme des leviers pour provoquer une prise de conscience et où le scepticisme professionnel est l'outil principal pour percer le voile des apparences. Cette posture active de l'auditeur transforme son rôle de simple contrôleur en celui d'un intervenant dans un système en crise. Il ne s'agit plus seulement de vérifier la conformité des comptes passés, mais de s'engager dans une analyse prospective et un dialogue critique sur l'avenir de l'entreprise. Comme le souligne le Commissaire F, face à des indicateurs de détresse, la première étape est de « *poser la question ou aborder le sujet avec la direction pour savoir si elle est consciente des indicateurs que nous avons détectés* ». C'est le point de départ d'un processus qui, comme nous le verrons, combine rigueur technique, stratégie de communication et jugement humain

2.1 L'utilisation stratégique du cadre légal

Le cadre légal, notamment la procédure de la "sonnette d'alarme" et l'obligation d'information en cas de "faits graves et concordants", n'est pas perçu comme une fin en soi mais comme un outil puissant dans l'arsenal du commissaire. Dans le cas de Rauwers Contrôle SA, l'entretien

révèle que le commissaire a utilisé le franchissement des seuils légaux non pas comme une simple formalité, mais comme un levier formel pour forcer un dialogue devenu inévitable avec une direction réticente au changement. Le cadre légal offre une légitimité et une autorité qui permettent d'imposer une discussion que le management ne peut ignorer.

Lorsque les doutes persistent, la pratique standardisée consiste en une escalade de la communication. Une associée décrit ce processus, qui a été appliqué à l'identique dans le dossier Duocapital et d'autres cas de crise : *« l'associée qui était en charge du dossier a jugé que la situation était tellement problématique qu'il fallait écrire au conseil d'administration... on a écrit à l'organe de gouvernance en leur laissant un mois pour nous revenir par écrit avec des mesures concrètes »* (Commissaire C). Cette démarche formalise l'alerte, engage officiellement la responsabilité des administrateurs et constitue une étape indispensable avant toute action ultérieure.

Si la réponse du management est jugée insatisfaisante, l'étape ultime est d'informer le président du tribunal de l'entreprise. C'est ce qui s'est produit dans le cas de Duocapital, où le plan de la direction a été jugé non crédible. Cependant, cette pratique reste rare et controversée. Un réviseur, également juge consulaire, critique vivement la faiblesse de la législation belge sur ce point : la loi stipule que le professionnel "peut" informer le tribunal, et non qu'il "doive" le faire. Il explique : *« Pour moi, ça devrait être "doivent". Et ça, ça permettrait de renforcer le rôle parfois ingrat de ces professionnels... S'ils peuvent écrire, ils pourraient encore avoir des mesures de rétorsion de la part de leurs clients »* (Commissaire A). Cette nuance législative place l'auditeur dans une position délicate, où il doit arbitrer entre son devoir de protection des tiers et le risque de perdre son mandat.

La décision d'informer le tribunal de l'entreprise, en raison de sa gravité, n'est jamais prise à la légère par un auditeur seul. Les entretiens révèlent qu'elle est systématiquement précédée d'un processus de consultation interne rigoureux au sein des cabinets d'audit. Le Commissaire E décrit précisément ce cheminement pour le cas Duocapital : *« j'ai d'abord appelé [l'associée] [...] On appelle le Risk Partner. On lui explique la situation en disant, voilà, on a ça. On a déjà fait telle et telle démarche. Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? »*. De même, le Commissaire C confirme que face à une situation critique, *« on a des organes de consultation en interne qui nous aident pour voir ce qu'on doit faire »* avant de donner le *« feu vert pour écrire au tribunal de commerce »*. Cette étape de consultation interne avec les départements "risques" ou "déontologie" du cabinet a un double objectif : valider la solidité du jugement de l'équipe d'audit

et assurer une protection juridique et déontologique au cabinet et à l'associé signataire, dont la responsabilité personnelle est engagée.

2.2 La confrontation avec le management : entre dialogue et "électrochoc"

Le cœur de la pratique d'audit en situation de crise est la dynamique relationnelle avec le management. La première étape est systématiquement le dialogue, comme le confirme un manager : « la première chose que la plupart des managers vont faire, c'est d'avoir un appel avec le client en disant "*Tiens, nous, on a identifié ce risque-là. Vous, qu'est-ce que vous en pensez ?*" » (Commissaire J). L'objectif de ce dialogue est de challenger les plans du management, de questionner la robustesse de leurs hypothèses et de réclamer des preuves tangibles pour les soutenir (Commissaire I).

Toutefois, lorsque le dialogue ne suffit pas face à un management dans le déni, la pratique évolue vers une confrontation visant à « provoquer un électrochoc », un terme utilisé par plusieurs praticiens pour décrire l'impact psychologique de leur intervention. Le cas de Rauwers Contrôle SA est un exemple parfait de la réussite de cette approche. L'intervention ferme du commissaire a forcé une gouvernance vieillissante à accepter une restructuration profonde qui a sauvé l'entreprise.

La réussite de l'électrochoc chez Rauwers Contrôle SA a reposé sur la capacité du commissaire à gérer une confrontation d'une grande complexité humaine et culturelle. Le Commissaire E décrit la difficulté de la tâche en des termes imagés : « *imagine, tu dois aller dire à tes grands-parents la manière dont tu as toujours vécu, c'est plus du tout adapté, il faut revoir toutes tes convictions* ». Cette intervention a dû surmonter non seulement une inertie stratégique mais aussi une culture d'entreprise paternaliste où licencier était considéré comme "*une honte*". Le succès de l'auditeur a donc été de réussir à imposer la rationalité économique face à une culture familiale profondément ancrée, ce qui démontre que la confrontation va bien au-delà d'une simple discussion technique

À l'inverse, le cas de Duocapital SA illustre l'échec de ce processus. Le management est resté sourd aux alertes répétées et a continué de présenter des plans jugés irréalistes. L'incapacité à provoquer cet "électrochoc" et à obtenir des engagements concrets a conduit la commissaire à une conclusion sans appel, illustrant les limites de son pouvoir de persuasion : « *si le client ne t'écoute pas, tu es obligé d'aller un pas plus loin* » (Commissaire E).

2.3 Le défi du scepticisme professionnel face à la gestion des résultats

Une pratique fondamentale et sous-jacente à ce processus est l'exercice d'un scepticisme professionnel constant pour contrer la gestion des résultats, une tentation forte pour les entreprises en difficulté. Une commissaire indépendante liste les techniques de manipulation classiques : *« Elle pourrait cacher des réductions de valeur sur clients. Elle pourrait cacher qu'elle a des litiges avec un membre du personnel... des factures fournisseurs qu'ils ne mettent pas en comptabilité »* (Commissaire H). La pratique de l'auditeur consiste donc à déployer des procédures spécifiques pour détecter ces anomalies.

Le cas de la société SOCIÉTÉ A, confrontée à de graves problèmes de gestion, en est une parfaite illustration. Face à une comptabilité chaotique, l'équipe d'audit a appliqué son scepticisme de manière rigoureuse. Le Commissaire J raconte : *« On a circularisé. Et là, dans les réponses, tu te rends compte qu'il y a plein de factures qui avaient été payées il y a un an, deux ans, mais que ce n'est pas enregistré chez SOCIÉTÉ A »*. Cette procédure a révélé que les soldes clients, qui s'élevaient à 18 millions d'euros, n'étaient absolument pas fiables. Le scepticisme s'est également appliqué à un compte de "factures à recevoir" de 800 000 €, qualifié de « Black Box » car la société était incapable d'en fournir le détail. Ce travail de vérification approfondie a permis de conclure à une absence totale de fiabilité des comptes, menant à une abstention d'opinion.

Outre l'omission de charges, une autre technique de manipulation, plus subtile, consiste à modifier l'interprétation des règles comptables pour embellir le résultat. Le Commissaire I relate le cas d'une société en difficulté qui tentait de capitaliser des frais de maintenance : *« Comme la société allait mal, elle essayait de faire passer des entretiens et réparations en expliquant que c'était des améliorations de leurs actifs »*. L'enjeu est de taille : en traitant une charge d'entretien comme un investissement, l'entreprise la sort du compte de résultats de l'année pour l'étaler sur plusieurs exercices via l'amortissement, améliorant ainsi artificiellement son résultat à court terme. La détection de ce type de manipulation requiert de la part de l'auditeur non seulement un scepticisme sur les faits, mais aussi une maîtrise technique fine des principes comptables pour contester des choix d'évaluation inappropriés.

Dans d'autres contextes, le scepticisme s'applique aux prévisions futures. Pour une société pharmaceutique en difficulté, un commissaire explique avoir audité en profondeur les projections de cash-flows : *« quand ils disaient "on va recevoir tel contrat et ça va nous permettre de récupérer autant d'argent", on a vraiment été tracer les dernières discussions pour*

voir la faisabilité de ce projet » (Commissaire D). Cette démarche, qui consiste à ne jamais prendre pour argent comptant les affirmations du management, est la première ligne de défense de l'auditeur pour révéler la véritable trajectoire économique de l'entreprise.

3. Le facteur humain comme pivot de l'issue

L'analyse comparative des deux cas et les témoignages des praticiens démontrent de manière frappante que ni les signaux, aussi clairs soient-ils, ni les procédures, aussi rigoureuses soient-elles, ne déterminent à eux seuls l'issue de la crise. En fin de compte, la faillite ou la survie de l'entreprise pivote sur une dynamique humaine complexe : une alchimie entre les qualités personnelles du commissaire et la réceptivité du management.

3.1 Le rôle de l'auditeur : compétence, expérience et courage

Dans un contexte où les règles laissent une part importante au jugement, les attributs de l'auditeur individuel deviennent critiques. L'expérience est constamment citée comme un facteur clé, non pas comme une simple accumulation d'années, mais comme la capacité à aller au-delà des diligences légales pour « bien comprendre la situation dans laquelle l'entreprise était » (Commissaire A). Cette compréhension profonde permet d'adopter une posture proactive. Un commissaire indépendant décrit ainsi son rôle auprès des PME : *« Je suis au minimum présent tous les mois. Je contacte quasiment toutes les semaines avec tous mes clients. Parce que justement, ça permet quand il y a un problème, de ne pas arriver que l'on m'annonce "ah bien, il y a ça comme problème". La plupart du temps, les problèmes, quand j'arrive, sont déjà traduits dans les comptes parce que je suis présent en amont »* (Commissaire B).

Au-delà de l'expérience, c'est la force de caractère et le courage qui sont déterminants pour transformer la détection en action. La décision d'escalader la situation, d'abord auprès du conseil d'administration puis, si nécessaire, auprès du tribunal, est un acte qui engage fortement la responsabilité et la réputation du commissaire. La commissaire E du dossier évoque le poids de ces situations pour Duocapital : *« je ne te cache pas que, parfois, c'est ça qui m'empêche un peu de dormir »*. Cette implication personnelle est au cœur d'une tension fondamentale dans la profession, exprimée par plusieurs interviewés : la dichotomie entre être un contrôleur distant et un conseiller impliqué. Un commissaire résume ce dilemme : *« soit on fait la mission stricto sensu, comme le disent les règles... et ils se limitent à un devoir d'information. Soit on pratique*

le métier de réviseur orienté client... et là, on fait un petit peu plus et on essaie d'être un peu plus utile » (Commissaire A). Un autre est encore plus direct, affirmant que s'il s'en tenait au rôle formel, son métier « ne sert à rien » et que sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à être un « *garant du code des sociétés* » pour son client, quitte à aller au-delà de ce que les normes prévoient strictement (Commissaire B).

Cette tension est si prégnante qu'elle peut même conduire à une remise en question fondamentale de la profession. Le Commissaire A, qui a cessé son activité de commissaire, justifie en partie sa décision par cette frustration : « *C'est un peu dommage que le commissaire se limite à un devoir presque d'information en disant ça ne va pas. Mais il ne peut pas vraiment lui-même établir le plan financier de redressement, par exemple. [...] Je regrette réellement cette évolution du métier de réviseur qui, aujourd'hui, tend à être limité dans un rôle essentiellement administratif et plus de valeurs ajoutées, apportées à son client* ». Ce témoignage illustre à quel point la perception d'utilité et la capacité à "mettre les mains dans le cambouis" sont centrales pour l'identité professionnelle de certains auditeurs, bien au-delà de la simple application des normes

3.2. La réceptivité du management : de la collaboration à l'obstruction

L'intervention du commissaire, aussi compétente soit-elle, ne peut réussir sans un interlocuteur réceptif. Le contraste entre les deux cas d'étude est ici l'illustration la plus parlante.

Dans le cas de Rauwers Contrôle SA, l'"électrochoc" provoqué par le commissaire a fonctionné parce qu'il a trouvé un écho. Bien qu'initialement inerte, la direction familiale a fini par accepter la gravité du diagnostic. Cette réceptivité s'est traduite par des actions concrètes et douloureuses, comme le décrit la commissaire du dossier : un plan de restructuration profond a été mis en œuvre, incluant des licenciements, la renonciation par le personnel à des acquis sociaux comme le pécule de vacances, et la renégociation de l'ensemble des contrats pour réduire les coûts (Commissaire E). L'alerte de l'auditeur a donc été transformée en un plan d'action qui a permis la survie de l'entreprise.

La collaboration du management de Rauwers Contrôle SA ne s'est pas limitée à une simple acceptation du diagnostic. Le Commissaire E décrit un "*travail de fond très conséquent*" où la direction s'est engagée dans une analyse exhaustive de ses opérations. Les mesures n'étaient pas seulement symboliques : l'entreprise a renégocié ses contrats de téléphonie et de leasing,

optimisé l'usage de ses photocopieuses, et revu l'ensemble de ses charges *"tous les comptes ligne à ligne"*. De plus, le plan de restructuration a été mené avec une transparence telle que le personnel a accepté de *"renoncer pendant un an [...] au pécule de vacances ou le 13e mois"*, un sacrifice majeur qui démontre une adhésion collective au plan de sauvetage. Cette réceptivité active, qui transforme l'alerte de l'auditeur en un plan d'action détaillé et suivi, est la clé qui différencie une crise surmontée d'une faillite annoncée

À l'opposé, le management de Duocapital SA est resté dans le déni, rendant l'intervention du commissaire impuissante à prévenir la faillite. L'obstruction n'était pas un refus de communiquer, mais une incapacité à fournir des réponses crédibles et concrètes. Face aux demandes de preuves tangibles, la direction a opposé des plans jugés irréalistes, forçant la commissaire à conclure que son rôle d'alerte était arrivé à ses limites. Dans des cas encore plus extrêmes, la non-réceptivité se transforme en disparition pure et simple du management, laissant le commissaire sans aucun interlocuteur : *« là, clairement, il n'y a plus de management en Belgique. Il n'y en a plus. Et donc, sur ces deux aspects-là, on n'a pas d'info, effectivement »* (Commissaire C).

L'incapacité du management de Duocapital à fournir des réponses crédibles est un exemple parfait de ce que le Commissaire E appelle une obstruction *"polie"*. La direction ne refusait pas le dialogue, mais ses réponses étaient jugées insatisfaisantes car dénuées de preuves concrètes. La commissaire précise sa démarche face à ce type de discours : *« on n'a pas suffisamment d'éléments concrets pour vous croire. Un reviseur, on n'est pas là pour boire des paroles. On veut des situations, on veut du réel, des contrats signés »*. Cette exigence de "réel" face à des plans qualifiés de "vent" marque la limite de l'intervention de l'auditeur. Sans interlocuteur capable de traduire les intentions en engagements fermes et documentés, le processus d'alerte reste stérile.

Cette analyse finale démontre que la détection précoce n'est pas un processus unilatéral. C'est le résultat d'une alchimie réussie entre un commissaire compétent et courageux et une équipe dirigeante capable d'entendre les mauvaises nouvelles et d'agir en conséquence. L'échec de cette alchimie, comme dans le cas de Duocapital, transforme inévitablement le rôle préventif du commissaire en un simple rôle de constat post-mortem.

V. Discussion des résultats

L'analyse descriptive des données a mis en lumière les mécanismes concrets par lesquels les commissaires aux comptes participent à la détection précoce des entreprises en difficulté. Ce chapitre vise à prendre de la hauteur par rapport à ces constats factuels pour en interpréter la signification. En mettant nos résultats en dialogue avec la revue de littérature, nous chercherons à répondre à notre question de recherche et à dégager les implications théoriques et pratiques de notre étude.

1. Le commissaire, un "bricoleur" professionnel au-delà du contrôle technique

Nos résultats confirment amplement la vision de la littérature selon laquelle la qualité de l'audit est un concept multidimensionnel (Knechel et al., 2013 ; Francis, 2024) qui dépasse la simple conformité technique. Les pratiques décrites par les commissaires interrogés – challenger les hypothèses, évaluer le contexte économique, percevoir le déni managérial – montrent que leur rôle est celui d'un expert exerçant un jugement complexe, bien loin d'un simple vérificateur de comptes. Le concept de "bricolage", emprunté à Postaire, Jerman et Alcouffe (2024), semble particulièrement pertinent pour décrire cette pratique. Face à une situation de crise, l'auditeur ne suit pas un plan préétabli. Il assemble de manière stratégique les outils à sa disposition : les outils légaux (sonnette d'alarme), les outils techniques (procédures d'audit approfondies) et les outils relationnels (dialogue, confrontation, persuasion). Ce "bricolage" se manifeste concrètement dans la manière dont les auditeurs combinent des éléments hétérogènes pour construire leur diagnostic : un calcul factuel issu du Code des sociétés (la sonnette d'alarme chez Rauwers), une analyse critique de données externes (le marché de l'immobilier de bureau pour Duocapital), et une lecture fine des signaux comportementaux (le déni managérial chez SOCIÉTÉ A). L'intervention n'est pas une checklist linéaire, mais une construction stratégique adaptée à la singularité de chaque cas.

Cependant, cette pratique se heurte à une tension fondamentale, au cœur de la profession et largement débattue dans la littérature (DeFond & Zhang, 2014) : l'équilibre entre l'indépendance et la compétence, ou la volonté d'être "utile" au client. Plusieurs praticiens expriment un profond malaise face à un rôle qui, s'il est exercé de manière strictement distante et formelle, perd de sa valeur ajoutée. Un commissaire regrette que le rôle se limite souvent à un « devoir presque

d'information en disant ça ne va pas », sans pouvoir « mettre un peu trop les mains dans le cambouis pour essayer d'aider l'entreprise à se redresser » (Commissaire A). Un autre est encore plus critique, affirmant que s'il appliquait les règles à la lettre, son métier « ne sert à rien » (Commissaire B). Pour être efficace, il estime devoir agir comme un conseiller de confiance, en contact quasi hebdomadaire avec ses clients. Cette tension illustre le paradoxe de l'auditeur en Belgique, particulièrement dans le contexte des PME : il est à la fois perçu comme un contrôleur externe et attendu comme un conseiller de confiance, une double casquette difficile à assumer dans un cadre réglementaire qui privilégie de plus en plus la séparation stricte des rôles pour garantir l'indépendance.

Cette tension identitaire n'est pas une simple considération théorique ; elle a des conséquences concrètes sur l'engagement et la carrière des professionnels. Le discours du Commissaire B est particulièrement révélateur de cette crise de sens : « *Au pied de la lettre, si je prends mon métier tel que l'Institut des réviseurs d'entreprise s'imaginent que je le fais, je ne sers à rien* ». Pour lui, la valeur de sa fonction ne réside pas dans le contrôle formel, qu'il juge stérile, mais dans un accompagnement proactif qui frôle la consultation, une posture pourtant découragée par les règles d'indépendance. À l'extrême, cette frustration peut mener à un désengagement de la profession. Le Commissaire A, qui a cessé son activité de commissaire, explique sa décision en partie par ce carcan réglementaire, regrettant « *cette évolution du métier de réviseur qui, aujourd'hui, tend à être limité dans un rôle essentiellement administratif et plus de valeurs ajoutées, apportées à son client* ». Ces témoignages forts suggèrent que l'efficacité du commissaire dans la détection des faillites est intrinsèquement liée à sa propre perception de son utilité, le poussant à un "bricolage" qui va au-delà des normes pour donner un sens à sa mission

2. L'efficacité et les limites du cadre légal belge

Nos résultats empiriques permettent de nuancer l'efficacité du cadre légal belge comme outil de détection *précoce*. Si la procédure de la "sonnette d'alarme" est unanimement reconnue comme un mécanisme légal important, sa pertinence en tant que signal d'alerte précoce est largement remise en question par les praticiens. Plusieurs commissaires soulignent son caractère réactif plutôt que préventif. Un associé explique que l'indicateur principal de la sonnette d'alarme – la perte des fonds propres – est une conséquence de difficultés passées, alors que le danger immédiat réside ailleurs : « *la sonnette d'alarme, c'est bien... mais ce qui est surtout dangereux,*

ce sont les problèmes de liquidité » (Commissaire I). Un autre est encore plus direct, jugeant que ces baromètres légaux sont des « *mesures qui datent d'il y a plus de 40 ans* » et que lorsque les fonds propres ont fondu de moitié, « *il est trop tard* » (Commissaire B). Paradoxalement, un outil légal moins spectaculaire est jugé bien plus efficace pour la détection précoce : l'obligation pour le commissaire d'obtenir une situation comptable semestrielle. Comme le souligne une associée, « *cette obligation-là [...] est peut-être celle qui nous aide le plus pour pouvoir réagir rapidement s'il y a un problème de continuité* » (Commissaire C), car elle impose un suivi proactif régulier, bien avant que les seuils légaux de crise ne soient atteints.

La critique la plus virulente du cadre légal concerne cependant la procédure ultime d'information au tribunal de l'entreprise. Un réviseur, qui est également juge consulaire, regrette amèrement la formulation de l'article XX.23 du Code de droit économique, qui stipule que le professionnel "peut" informer le président du tribunal, et non qu'il "doive" le faire. Il explique l'impact de cette nuance : « *Pour moi, ça devrait être "doivent". Et ça, ça permettrait de renforcer le rôle parfois ingrat de ces professionnels... S'ils peuvent écrire, ils pourraient encore avoir des mesures de rétorsion de la part de leurs clients* » (Commissaire A). L'impact de ce caractère facultatif est, selon lui, dévastateur en pratique : « *Dans tous les dossiers que je traite en champs de difficulté, j'ai eu une seule fois un dossier qui avait été initié par un comptable. C'est dire sur la centaine de dossiers ou les centaines de dossiers que je traite par an la faiblesse de cette mesure* » (Commissaire A).

Cette réticence des praticiens à utiliser l'outil de dénonciation le plus puissant à leur disposition peut être interprétée à la lumière du contexte institutionnel belge, tel que décrit dans notre revue de littérature (Carcello, Vanstraelen, & Willenborg, 2009). L'environnement belge est historiquement caractérisé par un faible risque de litige pour les auditeurs. Cette faible menace judiciaire, combinée à une forte dépendance économique vis-à-vis du client et au risque bien réel de "mesures de rétorsion" commerciales, crée un puissant frein à prendre une mesure aussi conflictuelle que la dénonciation au tribunal. La loi, en la rendant optionnelle, affaiblit considérablement la position du commissaire et limite l'efficacité de ce qui pourrait être son levier d'action le plus décisif.

3. La dynamique relationnelle et le concept d'"électrochoc"

Notre analyse comparative met en lumière un point que la littérature quantitative peine à capturer : le succès de la détection précoce est moins une question de sophistication des modèles

que de la qualité de la dynamique relationnelle entre l'auditeur et le client. Une contribution analytique de notre recherche est l'identification d'une pratique d'intervention que plusieurs commissaires ont implicitement décrite et que nous nommerons le concept d'"électrochoc". Il ne s'agit pas d'une procédure d'audit formelle, mais d'une intervention communicationnelle et psychologique stratégique, visant à briser le déni managérial pour forcer une prise de conscience et catalyser l'action.

Le cas de Rauwers Contrôle SA est l'archétype d'un "électrochoc" réussi. L'intervention du commissaire a dû surmonter une forte inertie culturelle et générationnelle. La commissaire du dossier décrit la difficulté de la confrontation : *« imagine, tu dois aller dire à tes grands-parents la manière dont tu as toujours vécu, c'est plus du tout adapté, il faut revoir toutes tes convictions »*. L'électrochoc a consisté à utiliser la pression formelle du cadre légal (la sonnette d'alarme) pour imposer un dialogue sans concession, confrontant la direction à la faillite imminente si des mesures drastiques n'étaient pas prises. La réussite de cette intervention se mesure à la réceptivité du management qui, une fois le choc passé, a collaboré à un plan de restructuration radical, incluant des licenciements et des sacrifices salariaux consentis par le personnel. L'alerte de l'auditeur a ainsi été transformée en un plan d'action qui a permis la survie de l'entreprise.

À l'opposé, le cas de Duocapital SA illustre l'échec de cette même pratique face à un management non réceptif. Le commissaire a bien tenté de provoquer un électrochoc en rejetant les plans jugés irréalistes et en exigeant des preuves tangibles. Cependant, cette confrontation s'est heurtée à un mur de déni poli. Le management a fourni des réponses qualifiées de *« du vent »*, sans jamais s'engager dans une démarche concrète de résolution de crise. L'intervention du commissaire, faute d'interlocuteur capable d'entendre l'alerte, est restée sans effet.

Cette comparaison démontre que le commissaire peut être un catalyseur puissant, mais qu'il ne peut se substituer à une gouvernance défaillante. La faillite n'est donc pas seulement une "défaillance d'audit", mais souvent le résultat d'une "défaillance de gouvernance" que l'audit, malgré ses alertes, n'a pas pu enrayer. L'efficacité de l'audit en tant que mécanisme préventif est donc fondamentalement interactive et contingente à la capacité du conseil d'administration à recevoir et à traiter les informations critiques qui lui sont communiquées

4. Réponse à la question de recherche et implications

En nous basant sur l'ensemble de cette discussion, nous pouvons maintenant formuler une réponse nuancée à notre question de recherche : "Comment les pratiques des commissaires aux comptes en Belgique participent-elles à la détection précoce des sociétés en faillite ?"

Les pratiques des commissaires aux comptes participent à la détection précoce non pas par une action unique et formalisée, mais à travers un processus dynamique, itératif et profondément humain. Ce processus commence par la perception d'un large spectre de signaux, où les indicateurs financiers et légaux sont complétés et souvent devancés par des signaux opérationnels et comportementaux critiques. Il se poursuit par une intervention qui relève du "bricolage" professionnel, où le commissaire combine stratégiquement les outils légaux à sa disposition et ses compétences relationnelles pour challenger le management et, dans les cas de déni, tenter de provoquer un "électrochoc". Enfin, l'issue de ce processus n'est pas déterminée par la seule action du commissaire, mais par une alchimie complexe : elle est ultimement contingente au facteur humain, c'est-à-dire à la rencontre entre la compétence, le courage et le scepticisme de l'auditeur d'une part, et la réceptivité du conseil d'administration d'autre part. La détection précoce est donc moins un événement technique qu'un processus de gouvernance interactif, dont le succès dépend de la capacité des dirigeants à transformer l'alerte en action.

4.1. *Implications théoriques*

Cette recherche a plusieurs implications théoriques. Premièrement, elle offre une illustration empirique riche du concept de "bricolage" professionnel (Postaire, Jerman & Alcouffe, 2024) dans le champ de l'audit de crise, montrant comment les règles formelles et les pratiques informelles sont tissées ensemble de manière stratégique. Deuxièmement, elle contribue à la littérature sur la qualité de l'audit (DeAngelo, 1981 ; Knechel et al., 2013) en démontrant que, dans un contexte de PME, la compétence technique et l'indépendance formelle sont insuffisantes si elles ne sont pas complétées par une compétence relationnelle. Notre analyse propose le concept d'"électrochoc" comme une pratique communicative identifiable et cruciale dans l'arsenal de l'auditeur. Enfin, elle confirme empiriquement les analyses de la littérature sur le contexte institutionnel belge (Carcello et al., 2009), en montrant comment le faible risque de litige et la forte dépendance économique au client peuvent expliquer la réticence des praticiens à utiliser les outils légaux les plus contraignants.

4.2. Implications pratiques

Les implications pratiques de cette étude sont significatives pour les différentes parties prenantes :

- Pour les commissaires aux comptes : L'étude souligne que la gestion des entreprises en difficulté requiert, au-delà de l'expertise technique, des compétences relationnelles et communicationnelles de premier ordre. La capacité à mener un dialogue critique mais constructif, à faire preuve de courage professionnel et à exercer son jugement dans des situations ambiguës est au cœur de leur valeur ajoutée.
- Pour les régulateurs et le législateur : Nos résultats pointent une faiblesse majeure du cadre légal belge. Le témoignage d'un juge consulaire (Commissaire A) sur l'inefficacité de l'article XX.23 du CDE est sans appel. Rendre l'information au tribunal obligatoire ("doivent") plutôt que facultative ("peuvent") dans des circonstances bien définies renforcerait considérablement le pouvoir et la protection du commissaire, et par conséquent, l'efficacité du système de détection précoce dans son ensemble.
- Pour les conseils d'administration et les managers : Le contraste saisissant entre la survie de Rauwers Contrôle et la faillite de Duocapital offre une leçon claire. L'auditeur n'est pas un adversaire, mais un partenaire critique dont les alertes, même si elles sont difficiles à entendre, constituent une ressource précieuse pour la survie de l'entreprise. Ignorer ces avertissements ou y répondre par le déni est une stratégie qui mène à l'échec.

5. Limitations de la recherche

Il convient enfin de reconnaître les limites inhérentes à cette étude. Premièrement, la stratégie de l'étude de cas, bien que puissante pour générer une compréhension en profondeur, ne permet pas une généralisation statistique. Les conclusions tirées de l'analyse de deux cas, aussi riches soient-ils, ne peuvent être étendues à l'ensemble de la population des commissaires aux comptes en Belgique. Dès lors, l'ambition de ce travail est une généralisation analytique, c'est-à-dire l'utilisation des résultats pour affiner ou questionner la théorie existante, qui pourra ensuite être testée dans d'autres contextes. Ce faisant, si cette étude ne peut avoir de portée inférentielle, elle permettra de servir adéquatement d'autres études dans le futur qui s'intéressent aux rôles des commissaires dans la détection des faillites. Cependant, peut-on réellement objecter la « *faillie* » d'une telle démarche étant donné qu'elle est le propre de l'analyse qualitative. Autrement dit,

peut-on reprocher à la démarche son rôle de « recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée », limitant donc le nombre d'individus interrogés (Coron, 2020).

Deuxièmement, l'analyse repose en grande partie sur des récits rétrospectifs. Les professionnels interrogés ont reconstruit des événements passés, une démarche qui peut être sujette à des biais des rationalisations post-hoc à l'irréductible faillibilité du *facteur humain* (Corten, 2023). Nous avons cherché à atténuer ce risque en triangulant systématiquement leurs récits avec les données documentaires, afin de les ancrer dans une chronologie factuelle et objective. Ces limites n'invalident pas la portée de nos conclusions, mais invitent à les considérer dans le cadre précis du périmètre et de la méthodologie de cette recherche.

VI. Conclusion

Loin d'être un simple certificateur de comptes, le commissaire aux comptes en Belgique se révèle être une sentinelle de première ligne, un acteur humain au cœur d'un processus complexe de détection précoce des faillites. Cette recherche, qui visait à comprendre comment ses pratiques participent à cette détection, démontre que son rôle dépasse largement la mission traditionnelle de certification.

Les résultats révèlent que les commissaires contribuent à travers trois mécanismes principaux. Premièrement, ils produisent une information financière fiable qui est le socle de toute analyse de risque. Deuxièmement, ils émettent un large spectre de signaux d'alerte, allant de l'opinion formelle sur la continuité aux indicateurs plus subtils. Troisièmement, ils exercent une fonction de gouvernance interactive. La contribution principale de ce mémoire est d'avoir modélisé cette intervention comme un acte de "bricolage" professionnel, où le succès dépend de la capacité de l'auditeur à provoquer un "électrochoc" salutaire et de la réceptivité du management à le recevoir.

L'investigation empirique révèle que ce processus ne repose pas uniquement sur les indicateurs financiers. Les signaux opérationnels et comportementaux - déni du management, inadéquation du modèle économique, chaos organisationnel - s'avèrent souvent précurseurs des difficultés financières. La perception de cette dimension humaine, captée par le scepticisme et l'expérience de l'auditeur, constitue un apport distinctif de la profession dans l'écosystème de la détection.

Un enseignement majeur de cette recherche est le rôle déterminant de l'alchimie humaine. L'efficacité de l'alerte n'est pas seulement une question de compétence technique, mais bien de la rencontre réussie entre un auditeur courageux et un conseil d'administration capable de transformer une confrontation difficile en un plan d'action correctif.

Ces conclusions revêtent une importance particulière dans le contexte belge, où le tissu de PME, caractérisé par une plus grande opacité, rend crucial le rôle de "sentinelle" du commissaire pour la stabilité économique. Théoriquement, cette recherche enrichit la vision de l'auditeur en intégrant les dimensions techniques, relationnelles et comportementales de son action. Elle démontre que les commissaires ne sont pas de simples "contrôleurs" mais bien des acteurs stratégiques de la stabilité économique.

Les implications pratiques sont directes. Pour les commissaires, la nécessité de développer des compétences relationnelles est aussi importante que l'expertise technique. Pour les conseils d'administration, nos cas montrent que l'auditeur est un partenaire critique dont les alertes doivent être entendues. Enfin, pour les régulateurs, nos résultats pointent une faiblesse majeure du cadre légal, notamment le caractère facultatif ("peuvent") et non obligatoire ("doivent") de l'information au tribunal, une nuance jugée "dévastatrice" en pratique par un juge consulaire (Commissaire A). Rendre cette information obligatoire renforcerait significativement le système de détection précoce. Ces évolutions appellent une réflexion sur l'adaptation des pratiques et des réglementations aux enjeux contemporains de la prévention des défaillances d'entreprises.

Bibliographie

- Altman, E. I., Iwanicz-Drozowska, M., Laitinen, E. K., & Suvas, A. (2017). Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 28(2), 131-171. <https://doi.org/10.1111/jifm.12053>
- Appiah, K. O., & Amon, C. (2017). Board audit committee and corporate insolvency. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(3), 298-316. (<https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2015-0041>)
- Bhuiyan, M. B. U., Man, Y., & Lont, D. H. (2024). Audit report lag and the cost of equity capital. *Journal Of Capital Markets Studies*. <https://doi.org/10.1108/jcms-02-2024-0008>
- Blankley, A. I., Hurtt, D. N., & MacGregor, J. E. (2013). The Relationship between Audit Report Lags and Future Restatements. *Auditing A Journal Of Practice & Theory*, 33(2), 27-57. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50667>
- Combessie, J.-C. (2007). L'entretien semi-directif. In *La méthode en sociologie* (p. 24-32). La Découverte. <https://shs.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-page-24?lang=fr>
- Coron, C. (2020). Approche quantitative ou qualitative ? In *La boîte à outils de l'analyse de données* (p. 12-13). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-12?lang=fr>
- Corten, O. (2023). *Sociologies du droit*. Dalloz.
- Carcello, J. V., Vanstraelen, A., & Willenborg, M. (2009). Rules Rather than Discretion in Audit Standards : Going-Concern Opinions in Belgium. *The Accounting Review*, 84(5), 1395-1428. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.5.1395>
- Carson, E., Fargher, N. L., Geiger, M. A., Lennox, C. S., Raghunandan, K., & Willekens, M. (2012). Audit Reporting for Going-Concern Uncertainty : A Research Synthesis. *Auditing A Journal Of Practice & Theory*, 32(Supplement 1), 353-384. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50324>
- Christensen, B. E., Glover, S. M., Omer, T. C., & Shelley, M. K. (2016). Understanding Audit Quality: Insights from Audit Professionals and Investors. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1648-1684. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12212>
- Chen, Feng and Peng, Songlan and Xue, Shuang and Yang, Zhifeng and Ye, Feiteng, Do Audit Clients Successfully Engage in Opinion Shopping? Partner-Level Evidence (March 1, 2016). *Journal of Accounting Research*, Vol. 54, No. 1, 2016, Rotman School of Management Working Paper No. 2796755, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2796755>
- Cenciarelli, V.G., Greco, G. & Allegrini, M. External audit and bankruptcy prediction. *J Manag Gov* **22**, 863–890 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9406-z>
- Cultrera, L., & Brédart, X. (2016). Bankruptcy prediction: the case of Belgian SMEs. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 101-119. <https://doi.org/10.1108/RAF-06-2014-0059>
- Cultrera, L., Croquet, M., & Jospin, J. (2017). Application de l'analyse en composantes principales à la prédiction des faillites chez les PME belges?. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 287-288, 63-76
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2-3), 275-326. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.002>

- De Rongé, Y., d'Oultremont, C.-H., & Van Eenoo, C. (2019). Comptabilité, cash flows et durabilité. De Boeck Supérieur.
- Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Abdelfattah, T. (2022). Do key audit matters signal corporate bankruptcy ? *Journal Of Accounting And Management Information Systems*, 21(3). <https://doi.org/10.24818/jamis.2022.03001>
- Francis, J. R. (2024). What exactly do we mean by audit quality? *Accounting in Europe*, 21(2), 123-133. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2247410>
- Ghosh, A., & Moon, D. (2005). Auditor tenure and perceptions of audit quality. *The Accounting Review*, 80(2), 585–612. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.585>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gutierrez, E., Krupa, J., Minutti-Meza, M. et al. Do going concern opinions provide incremental information to predict corporate defaults?. *Rev Account Stud* 25, 1344–1381 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11142-020-09544-x>
- Johri, A., & Singh, R. K. (2024). A systematic literature review of Auditing Practices research landscape and future research propositions using bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2344743. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2344743>
- Khikmah, S. N., Rohman, A., & Januarti, I. (2020). The Impact of External Audit in Corporate Financial Distress. *Proceedings Of The 1st Borobudur International Symposium On Humanities, Economics And Social Sciences (BIS-HESS 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.173>
- Knechel, W. R., Vanstraelen, A., & Zerni, M. (2015). Does the Identity of Engagement Partners Matter? An Analysis of Audit Partner Reporting Decisions. *Contemporary Accounting Research*, 32(4), 1443-1478. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12113>
- Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit Quality : Insights from the Academic Literature. *Auditing A Journal Of Practice & Theory*, 32(Supplement 1), 385-421. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50350>
- Lennox, C. S. (2000). "Do Companies Successfully Engage in Opinion-Shopping? Evidence from the UK." *Journal of Accounting and Economics*, 29(3), 321-337.
- Lannai, D., Hajering, H., & Ahmad, H. (2025). Audit Quality Model Moderated by Professional Skepticism : Determinants of Professional Ethics and Auditor Experience. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, 16(1), 221. [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1\(33\).18](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1(33).18)
- Lukason, O., & Hoffman, R. C. (2015). Firm failure causes: a population level study. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 45-55.
- Muñoz-Izquierdo, N., Laitinen, E. K., Camacho-Miñano, M., & Pascual-Ezama, D. (2019). Does audit report information improve financial distress prediction over Altman's traditional Z-Score model ? *Journal Of International Financial Management And Accounting*, 31(1), 65-97. <https://doi.org/10.1111/jifm.12110>

- Osma, B. G., Noguer, B. G., De Las Heras Cristóbal, E., & Rusanescu, S. (2021). Opinion-shopping : firm versus partner-level evidence. *Accounting And Business Research*, 52(7), 773-814. <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1945909>
- Reid, L. C., Carcello, J. V., Li, C., Neal, T. L., & Francis, J. R. (2019). Impact of Auditor Report Changes on Financial Reporting Quality and Audit Costs : Evidence from the United Kingdom. *Contemporary Accounting Research*, 36(3), 1501-1539. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12486>
- Sánchez, C. P., De Llano Monelos, P., & López, M. R. (2013). A parsimonious model to forecast financial distress, based on audit evidence. *Contaduría Y Administración*, 58(4), 151-173. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71237-3](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71237-3)
- Vanstraelen, A., & Schelleman, C. (2017). Auditing private companies: what do we know? *Accounting and Business Research*, 47(5), 565-584. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1314104>
- SPF Économie, P.M.E. L'emploi dans les PME. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/emploi-dans-les-pme#:~:text=Au%2031%20d%C3%A9cembre%202023%2C%20227.898,enregistr%C3%A9%20entr%C3%A9e%202021%20et%202022>.
- Pearce, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround. *Journal of Management*, 19(3), 613-636. <https://doi.org/10.1177/014920639301900306>

Annexe

Annexe 1 : Retranscription (1)

Interview du commissaire D (Senior Manager, KPMG)

Ilyas : C'est vraiment gentil. Du coup, comme je t'ai expliqué un peu, je suis en train de finaliser mon mémoire et comme mon sujet traite de l'audit, ton expérience à KPMG va m'être très utile. J'ai contacté pas mal de personnes, mais comme tu es quand même assez gradé, ça va beaucoup m'aider. D'abord, pour commencer, je veux juste te confirmer que cet entretien va rester 100% confidentiel et anonyme. Je vais l'utiliser vraiment dans le cadre strict de ma recherche. Du coup, je ne sais pas si ça te dérange que j'enregistre la conversation, comme ça, je ne manque pas d'éléments importants ?

Commissaire D : Aucun soucis. Tu peux même utiliser mon identité aucun soucis.

Ilyas : C'est gentil merci. Donc pour te redonner un peu le contexte, ma question de recherche traite de "comment les pratiques des commissaires aux comptes en Belgique participent-elles à la détection précoce des sociétés en faillite ?". On va souvent parler des PME en Belgique durant notre conversation, mais en gros, les PME que l'on audite en Belgique, c'est ce qu'on appelle les "small entities" à KPMG. C'est vraiment les entités qu'on va auditer, mais qui sont assez petites. Si c'est clair pour toi, on peut commencer. Je vais te poser d'abord une petite question : est-ce que tu peux te présenter brièvement pour savoir un peu ton rôle à KPMG et ton parcours pour arriver au rôle de Senior Manager ?

Commissaire D : Oui, avec plaisir. Moi, c'est Commissaire D. J'ai commencé en audit en 2014. Quand j'ai commencé au début, j'étais 50-50 industrie et "banking". Puis, à partir de [inaudible], j'ai fait un planning "full" industrie. J'ai une expérience dans plusieurs secteurs et plusieurs industries différentes. Ça fait 5 ans que je suis manager, donc j'occupe un rôle de manager. Là, j'ai obtenu ma certification de réviseur d'entreprise.

Ilyas : Félicitations pour cette certification.

Commissaire D : Merci mais je pense que tu étais déjà au courant (rire).

Ilyas : Oui mais je n'ai pas eu l'occasion de te féliciter donc je le fais. Par rapport au type de clientèle que tu as majoritairement, est-ce que c'est des PME ? Est-ce que c'est des grandes sociétés ?

Commissaire D : C'est principalement des grandes sociétés, mais comme tu sais, dans les grands groupes que l'on a, on a généralement aussi des petites sociétés, comme par exemple Aliaxis, ou d'autres sociétés. Mais c'est vrai qu'au niveau de mon expérience, c'est principalement des grands groupes.

Ilyas : Ok, ça va, parfait. Merci beaucoup pour ta présentation. Maintenant, je vais passer un peu au vif du sujet. Je voudrais te demander si tu peux repenser à un dossier ou à un client qui était assez marquant, où tu as eu de sérieux doutes sur la continuité d'exploitation. Est-ce que tu peux me raconter cette histoire ?

Commissaire D : Oui. J'ai le cas d'un client que j'ai eu dans le secteur de la pharmacie. C'était un client assez spécifique, en fait, si tu veux, parce que c'était un client qui était spécialisé dans le secteur des peptides. Le secteur des peptides, c'est un truc vraiment spécifique pour toute une série de médicaments bien définis. Et en fait, ce qu'il faisait, c'est qu'il y avait par exemple une start-up qui venait le contacter et qui disait « Moi, je veux créer un médicament spécifique pour guérir le foie. ». [Leur rôle était] de faire toute l'étude de marché, de faire toute la recherche et de déterminer si leur projet était viable. Et une fois qu'il avait fait cette phase-là, il y avait la seconde étape où il devait justement lancer toute la production du médicament.

Et en gros, si tu veux, c'était un domaine qui était très compliqué dans le sens où, comme tu peux l'imaginer, il y a une grande différence entre une bonne étude de faisabilité et la mise en pratique. Mais bien entendu, pour ces projets-là, tu déterminais un montant. Si tu avais bien déterminé ton montant, tu pouvais faire de bons bénéfices. Mais si tu t'étais un peu gouré dans le calcul de la faisabilité du projet, tu pouvais te retrouver avec une marge négative et des pertes importantes.

Et en gros, si tu veux, la première année qu'on a repris le client, il y avait une dizaine de projets où tu avais des cas différents. Tu avais les cas où ils avaient mal calculé leur marge et ils avaient des pertes importantes. Tu avais d'autres cas par exemple où c'était de toutes petites PME qui contactaient pour l'élaboration d'un médicament, et tu te retrouvais avec une PME qui avait tout lancé et puis tout d'un coup, elle faisait faillite. Et tu n'avais personne pour récupérer ce projet. Donc tout l'argent que tu avais investi là-dedans, tu te retrouvais à avoir une perte. Et donc comme c'était des investissements très lourds, des frais de recherche très lourds, et que d'une part tu avais un mauvais calcul au niveau de la rentabilité et d'autre part tu avais un souci de cash, c'était une société qui a eu de très gros problèmes de liquidité à un certain moment.

Et donc en fait, on a eu des sérieux doutes sur le going concern et on a dû faire des procédures vraiment spécifiques par rapport à ça. Et je me rappelle que c'était vraiment mon premier exemple où on a dû mettre une opinion négative, en fait. Parce que nous, on a déterminé que la société n'était plus en situation de continuité des activités alors qu'eux, ils avaient présenté leurs comptes en situation de continuité.

Ilyas : Ok, ça va. Merci beaucoup pour cette histoire. Mais par rapport à cette histoire, est-ce que tu as vraiment eu des signaux qui t'ont alerté pour te dire que la société ne serait sûrement pas en "going concern" ?

Commissaire D : Ce qui est important, et j'imagine que tu devrais le savoir aussi, c'est que le going concern, c'est un des principes fondamentaux du droit comptable belge. Et donc, dans le Code des sociétés et des associations, tu as plusieurs dispositions par rapport à ceci. Tu as tout d'abord des dispositions, on va dire, relatives au rapport de gestion. Par exemple, si la société fait deux pertes de suite ou si la société a une perte reportée, tu dois justifier la continuité de l'entreprise dans ton rapport de gestion. Donc ça, c'est un des éléments.

Le deuxième élément, par exemple, c'est par rapport à ton actif net. Tu as la procédure de sonnette d'alarme qui est relative aux SA ou aux SRL. Pour les SA, si jamais ton actif net tombe en dessous de la moitié, ou du quart de ton capital... Pour les SRL, c'est si jamais tu te rends compte que tu ne pourras plus couvrir les dettes dans les 12 prochains mois, etc. Donc ça, c'est des articles, c'est des dispositions qui sont prévues dans le Code des sociétés et des associations. Donc ça, c'est des éléments qu'en tant que réviseur d'entreprise et auditeur, tu dois suivre d'office. Sinon, tu ne respectes pas les dispositions du code. Donc ça, c'est des signaux que même avant de commencer ton audit ou pendant ton audit, tu dois en tenir compte.

Ilyas : Ok, ça va. Et ces procédures, tu les fais quelle que soit la société ?

Commissaire D : Oui.

Ilyas : Ok, parfait. Dans ce cas-là, est-ce que tu sais comment se passe la discussion avec le management ?

Commissaire D : Un des éléments les plus importants, n'oublie pas que tous ces éléments-là, c'est la responsabilité du "board" [Conseil d'Administration]. Donc tout d'abord, c'est toujours le Conseil d'Administration qui est responsable de monitorer la continuité de la société. Donc en gros, si jamais, par exemple, c'est aussi important à savoir, mais si en tant qu'administrateur d'une société, tu ne respectes pas les principes fondamentaux du Code des sociétés, tu es

responsable. Donc ça peut engager ta responsabilité. Et qui dit engager ta responsabilité, dit que tu peux avoir une responsabilité qui va, pour une société cotée, jusqu'à 36 millions d'euros. Enfin, tu dois toujours faire le lien, c'est très important pour ton mémoire, je pense, de quand même faire le lien avec toutes les dispositions du Code des sociétés et des associations.

Ilyas : Ok, parfait, merci beaucoup. Et par rapport à ton cas, est-ce que tu sais comment ça s'est passé, les discussions avec le management pour leur annoncer que vous alliez émettre une opinion négative sur le going concern ?

Commissaire D : Donc en fait, comme je t'ai expliqué, par rapport à mon cas, le premier "trigger" [déclencheur], c'était que, en analysant les chiffres, on se rendait compte qu'on allait avoir une perte qui allait être très importante et qui allait déjà bouffer toute une partie de l'equity [capitaux propres] de l'entité. Donc on allait se retrouver dans une situation de sonnette d'alarme. Donc on a indiqué au management, parce qu'ils n'avaient pas identifié ça, qu'ils étaient en situation de sonnette d'alarme et qu'il fallait qu'ils fassent la procédure.

La procédure de sonnette d'alarme, c'est quoi ? C'est que le board doit convoquer l'Assemblée Générale et le board doit déterminer : soit on arrête l'activité de la société, soit on met en place toute une série de procédures et de solutions pour que la société puisse continuer en going concern. Donc nous, c'est ce qu'on a fait. C'était le premier point.

Après, le deuxième point, on a demandé à la société, parce que c'est ce qui est requis par les normes ISA, de préparer des cash-flows futurs et de pouvoir nous démontrer que la société allait être en position de continuité jusqu'à la prochaine Assemblée Générale. Et donc, on a reçu ce détail et on a audité cette information. Par exemple, quand ils disaient « on va recevoir tel contrat et ça va nous permettre de récupérer autant d'argent », on a vraiment été tracer les dernières discussions pour voir la faisabilité de ce projet, si les chances de succès étaient de plus de 50%, etc. Quand ils nous disaient « on prévoit un cash-in de autant », on a vraiment vérifié si ça avait du sens. On suivait vraiment, parce que c'est ça qui est très important. Une fois que tu as un problème de going concern, tu dois être très, très vigilant. Tu dois vraiment bien suivre les solutions proposées par le management et faire un audit approfondi des projections de cash-flows et de liquidités. C'est ce qu'on a fait. Et en faisant ça, sur base de la qualité de l'information que tu reçois du management, si tu te rends compte que la société n'est pas capable de survivre jusqu'à la prochaine assemblée générale, alors tu détermènes que les comptes ne doivent pas être présentés en continuité, mais en discontinuité.

Ilyas : Ok. Merci beaucoup. C'était très clair et très complet.

Commissaire D : Peut-être que je vais dire un truc aussi important, c'est qu'au niveau des dispositions sur la continuité, tu as tous ces éléments-là, mais tu as un élément aussi qui est propre au réviseur d'entreprise. C'est qu'en tant que commissaire d'une société, si sur base des travaux que l'on établit, on est amené à avoir un doute important sur le going concern, alors on doit contacter nous-mêmes le board et indiquer par lettre recommandée à chaque membre du board qu'on a identifié un doute. Le board a un mois pour nous répondre. Si on n'est pas convaincu, alors on peut contacter le tribunal de commerce et indiquer : « Attention, un gros problème avec cette société, elle a des problèmes de going concern. On a contacté le management, ils n'ont pas bougé. Il faudrait envoyer quelqu'un pour suivre cette société. ». Tout ça, c'est des mesures pour éviter les faillites.

Le dernier point, j'imagine que tu as suivi ce point-là aussi, mais tu pourrais te retrouver en PRJ (Procédure de Réorganisation Judiciaire). Les PRJ, les accords amiables, c'est des éléments que tu peux retrouver chez ton client.

Ilyas : Ça, j'avais vu un peu dans mes cours de droit des faillites.

Commissaire D : C'est plutôt des procédures pour éviter les faillites.

Ilyas : Merci beaucoup. On peut passer à la question suivante. On sait que les sociétés en difficulté peuvent présenter des chiffres un peu trop optimistes. Est-ce que tu as des exemples où tu as dû challenger un peu les estimations comptables d'un client, que ce soit les provisions, les dépréciations, etc. ?

Commissaire D : Les normes ISA demandent quand même de toujours challenger les estimations comptables. En fait, ce que tu dois comprendre, c'est que quand tu fais ton "risk assessment" [évaluation des risques], tu dois déterminer tous les éléments qui sont des évaluations du management. Et tu dois déterminer, sur base de tes connaissances du client, si tu as un risque important ou pas sur ces éléments-là. Tu as ton "risk assessment". Par exemple, tu détermènes ça au niveau de cette phase-là, mais après, sur base de tes connaissances, tu pourrais te retrouver dans une situation où tu avais initialement déterminé un risque faible, et ensuite, tu te rends compte que le risque est beaucoup plus élevé. Et donc, tu dois adapter tes procédures par rapport à ça.

Moi, comme je t'ai dit, je n'ai pas eu beaucoup de clients où j'avais des gros problèmes de going concern. Mais si je dois te prendre un exemple, c'est toujours le même client. C'est vraiment mon gros exemple de going concern. Là, comme je t'ai dit, on challenge vraiment toutes les

hypothèses du management. Si on nous disait qu'ils allaient recevoir du revenu dans 3-4 mois relatif à un projet, on allait vraiment vérifier si ça allait être le cas, tous les cash-in, tous les cash-out.

Et ce que je peux aussi te dire, c'est que quand tu es dans des grandes sociétés, parfois tu as des filiales qui ont des problèmes de continuité ou qui ont des difficultés. Généralement, dans les grands groupes, tu es couvert parce que c'est toujours la maison mère qui émet une lettre de support. Et donc, une fois que tu as cette lettre de support, tes procédures d'audit sont un peu plus limitées par rapport au going concern, puisqu'en effet, tu as le support d'une entité mère où tu sais que le cash va être là et que tu ne seras jamais en manque de cash.

Ilyas : Si on rebondit par rapport à ce client-là où tu as eu des problèmes, au niveau du travail que vous allez fournir à KPMG, est-ce que ça change quelque chose au niveau des honoraires, au niveau de la taille de l'équipe que vous allez construire ?

Commissaire D : Ce qui change, c'est que... c'est propre à KPMG... par exemple, toutes les heures qu'on fournit en plus ne sont pas prévues dans la mission initiale. Donc ici, on est dans un cas où on avait besoin de consulter en interne, en plus, on avait fait tout un audit spécifique sur le going concern, sur le cash-flow, etc. Bien entendu, on a refacturé tout ça. Ce qui est important, c'est que cette société-là faisait partie d'un groupe qui est aussi audité par KPMG. Donc, on avait le support du groupe et comme la société avait des problèmes de cash, on a pu facturer au groupe.

Mais je peux imaginer le cas où c'était une société PME seule, où généralement, quand ils ont des problèmes de continuité, ils ont des soucis de cash. Je pense que c'est un peu plus complexe de refacturer des honoraires en plus pour les travaux sur le going concern alors que la société pourrait déjà avoir des difficultés à payer tes honoraires de base.

Ilyas : C'est logique.

Commissaire D : Donc, c'est quelque chose qui est très délicat et qui dépend de la situation de l'entreprise.

Ilyas : Et ces sujets se discutent seulement en interne à KPMG ou on peut discuter ça avec le client ?

Commissaire D : Non, tout ce qui est "overrun" [dépassement d'honoraires], tu discutes ça avec le client. Tu dois avoir l'approbation du client.

Ilyas : Et par exemple, si le client refuse qu'il y ait des travaux supplémentaires de la part de KPMG, il peut refuser ?

Commissaire D : Le client ne peut pas refuser les travaux, mais le client peut refuser de payer les travaux supplémentaires. Après, tout est dans la négociation. Ce qui est important à savoir, c'est qu'en tant que commissaire, tu as une obligation déontologique de terminer et de faire tout ton possible pour émettre une opinion sur les comptes de la société. Donc, déontologiquement, ce sera très compliqué d'arrêter toutes tes procédures parce que tu n'as pas été payé. Par contre, ce que tu peux faire, c'est que tu termines tes procédures, tu vas signer ton rapport, et après, ça pourrait arriver que tu ailles jusqu'au juge pour récupérer une partie de tes honoraires.

Ilyas : C'est une bonne interprétation. Si on discutait avec un gros partenaire, il pourrait me dire qu'il n'en a rien à faire. J'ai contacté une partenaire, je vais voir avec elle ce qu'elle en pense. Maintenant, on va parler un peu des Key Audit Matters (KAMs). On sait que c'est une section du rapport d'audit qui va décrire les risques les plus importants de la mission. Je voudrais vraiment savoir ton expérience par rapport à comment on va utiliser cet outil pour communiquer les risques liés à la viabilité d'une entreprise, par exemple sur la dépréciation du **goodwill**, les risques par rapport aux covenants bancaires, etc. Est-ce que tu considères que c'est un vrai signal d'alerte pour les banques et les investisseurs, ou seulement un exercice de conformité ?

Commissaire D : Tu as deux éléments qui sont importants. Les Key Audit Matters sont généralement une section du rapport que tu ajoutes pour les sociétés cotées. Par exemple, si tu as une société qui n'est pas cotée, tu ne vas pas avoir ça dans ton rapport standard. C'est un élément très important à indiquer, à faire la différence.

Le principe du Key Audit Matter n'est pas d'indiquer qu'il y a un souci. Le principe du Key Audit Matter, c'est d'indiquer au lecteur des comptes annuels que c'est un élément très important pour la compréhension du business du client. C'est un risque qui est déterminé comme significatif, très important ou élevé par la société et par le commissaire. C'est pour ça que tu as ton Key Audit Matter, juste pour l'indiquer au lecteur. Par exemple, si tu prends le cas du goodwill, tu vas faire un Key Audit Matter sur le goodwill uniquement si le goodwill représente un montant important par rapport à ton total actif, s'il y a beaucoup de jugement lié au goodwill, si dans ton rapport annuel il y a beaucoup d'informations sur le goodwill, etc. Et si par exemple, tu as eu des spécialistes pour t'aider et que tu as pris beaucoup de temps à auditer cette partie. Donc, Key Audit Matter, c'est vraiment sur base de l'importance du sujet, sur base des efforts qui sont à mettre au niveau de ton audit.

L'objectif n'est pas d'informer ou d'indiquer des "triggers" à risque. L'objectif est vraiment d'expliquer : ça, c'est le risque ; ça, c'est comment le management a préparé ce point-là ; et le dernier point, c'est comment nous, on a considéré ça dans notre approche d'audit.

Ilyas : Ok. Merci beaucoup. C'est très clair pour moi. On arrive vers la fin, il me reste encore deux petites questions pour toi. Pour conclure, comment est-ce que tu vois le rôle du commissaire aux comptes évoluer dans le futur sur cette question de la prévention précoce des faillites ?

Commissaire D : Ce qui est important, c'est qu'on voit qu'on a déjà beaucoup, beaucoup d'articles et beaucoup de dispositions qui sont prévues par le Code des sociétés, des associations, par la déontologie et par les règles du commissaire. Après, tu as un élément qui est très important, c'est que notre métier tend à évoluer de plus en plus vers une approche, on va dire, de plus en plus automatisée. Et tu pourrais te retrouver, ça c'est peut-être un peu utopique, ça ne sera peut-être pas le cas dans deux ou trois ans, mais tu pourrais te retrouver à avoir des outils pour chaque client... on a vraiment de l'automatisation. Par exemple, si tu as une balance uploadée trimestriellement ou tous les six mois, tu pourrais déjà te retrouver à avoir des systèmes qui vont identifier automatiquement pour toi les sociétés qui sont à risque.

Mais il ne faut pas oublier que ces éléments... c'est ça pour moi qui est très important, c'est que c'est vraiment super "judgmental" [basé sur le jugement], tu vois. Le **going concern**, c'est quelque chose que tu discutes avec le management, ce n'est pas juste "ah, j'ai des mauvais capitaux propres, donc je suis en problème de going concern" ou "j'ai de très bons ratios, je ne suis pas en problème de going concern". C'est vraiment... parce que tu pourrais avoir les cas de sociétés qui font un très bon chiffre d'affaires, qui font de très bons résultats, mais qui se retrouvent en problème de **going concern** ou ont des problèmes de liquidité parce qu'elles n'arrivent pas à payer leurs fournisseurs et leurs clients ne les payent pas à temps, etc. Donc, le fait de bien gérer ton cycle d'exploitation, c'est très important, tu vois.

Moi, je vois le **going concern** évoluer avec de plus en plus d'automatisation et des signaux qui seront mis en place pour les auditeurs, en plus de tout ce qui existe déjà, mais bien entendu, l'aspect analyse reste un élément propre au commissaire et c'est un truc qu'il faudra vraiment continuer à suivre systématiquement pour nos clients et discuter avec le management.

Ilyas : Ok, merci beaucoup par rapport à ça. La dernière question que je peux te poser, c'est est-ce qu'il y a un aspect, un défi ou une pratique essentielle dans le rôle de l'auditeur par rapport à

la prévention des sociétés en faillite qu'on n'a pas abordé durant notre conversation, ou tu penses avoir fait un peu le tour ?

Commissaire D : Non, j'ai essayé d'être complet. Après, je pense qu'il y a un élément qui est très important, et ce n'est peut-être pas le cadre de ton analyse, mais les sociétés qui doivent se faire auditer, normalement, c'est les grandes sociétés. Donc, l'obligation de nommer un commissaire, c'est pour les grandes sociétés et les petites sociétés qui font partie d'un groupe qui est audité. Tu pourrais te retrouver dans le cas où si toi tu es une PME "stand-alone" [autonome] et que tu es petite, tu n'as pas de commissaire. Et alors là, en fait, c'est quelque chose qui est beaucoup plus complexe parce que ta continuité va vraiment dépendre de plus en plus de la capacité de ton conseil d'administration à gérer. Et justement, tu as tous ces aspects de connaissance qu'ils vont avoir par rapport à la gestion de ta société, par rapport à la législation. Donc, tu pourrais te retrouver dans un cas où tu n'es pas obligé de nommer un commissaire, tu as un très bon business model, etc., mais tu as un conseil d'administration qui n'est pas très fort, qui n'est pas très technique, et tu pourras te retrouver en faillite à cause de problèmes de gestion malgré que tu aies un projet qui soit magnifique.

Donc, je pense que c'est un élément qui ne fait pas partie de ton cas parce que ça concerne les PME qui sont auditées. Mais n'oublie pas que dans un environnement classique, une PME ne doit pas se faire auditer. C'est uniquement si elle fait partie d'un grand groupe. [...]

Ilyas : Ok, parfait. Merci beaucoup Commissaire D pour ton temps. Tu as été vraiment très complet.

Commissaire D : Si tu lis la procédure de sonnette d'alarme pour les SRL et les SA, tu as quand même beaucoup d'informations aussi qui pourraient t'aider. [...] Ce qui est important aussi, c'est ton plan financier. Pour les SRL, tu n'as pas de capital minimum, donc ton plan financier est très important. Si on se rend compte par exemple que quand tu as commencé une activité, tu n'avais pas assez de fonds, ça peut engager la responsabilité des administrateurs. [...] Tu as la présentation de tes comptes en continuité ou en discontinuité. Tu as quand même un changement. Par exemple, quand tu présentes tes comptes en discontinuité, tu as une série d'amortissements supplémentaires à faire, des réductions de valeur, des provisions en plus. [...] J'ai un cas, par exemple, d'un de mes clients, tout d'un coup, tu as une décision de l'État belge qui n'est pas suivie par les autres membres des pays européens qui interdit la vente d'un certain type de gaz en Belgique. La société ne vendait que ce type de gaz. Tout d'un coup, interdiction de vente. Tous les engagements d'achat qu'elle avait fait auprès de ses fournisseurs... La société

se retrouve avec des engagements d'achat énormes, super significatifs, qu'elle ne peut pas vendre. Elle a des contrats onéreux super importants. [...]

Ilyas : Merci beaucoup, ça m'aide beaucoup.

Annexe 2 : Retranscription (2)

Interview du commissaire A (Expert judiciaire et juge consulaire – ancien réviseur)

Achille : Voilà, c'est fait, merci. Donc, avant de commencer, j'aimerais que vous vous présentiez et que vous me disiez à peu près à partir de quel moment, depuis combien de temps vous travaillez dans l'audit, quel est votre parcours.

Commissaire A : Bonjour, Commissaire A, réviseur d'entreprise depuis 2019. J'ai commencé ma carrière en 2008 chez PricewaterhouseCoopers au Luxembourg. Après une période d'échange à New York, j'ai quitté PwC et j'ai commencé à travailler en Belgique dans le cabinet de révision familial avec mon père qui était le seul réviseur. J'ai fait mon stage en Belgique avec lui. J'ai déjà fait un premier stage au Luxembourg où j'étais admis à l'examen final, mais je ne l'ai pas présenté au Luxembourg parce que je suis revenu en Belgique à ce moment-là. J'ai recommencé le parcours à zéro en Belgique, devenu réviseur en 2019. [C'était] un cabinet de petite taille avec essentiellement des entreprises publiques, pas mal d'intercommunales et des ASBL de type public.

Et puis, cessation de cette activité de commissaire et de toute mission spéciale en 2021 ou 2022. Et donc depuis lors, je ne pratique plus de mission classique du réviseur d'entreprise, c'est-à-dire plus de mission de commissaire mais des missions spéciales. J'ai par ailleurs le titre d'expert judiciaire qui représente aujourd'hui la majorité de mes activités, et je pratique essentiellement l'expertise judiciaire en matière pénale, même si je pratique aussi la matière civile. Par ailleurs, [je suis] maître de conférences pour la troisième année à l'UCLouvain. C'est un cours de digitalisation et expertise comptable. Et par ailleurs, une activité presque bénévole de juge consulaire au tribunal de l'entreprise de Liège, division Namur et Dinant. À Namur, je siège dans les chambres de PRJ [Procédure de Réorganisation Judiciaire] et à Dinant, je suis juge rapporteur à la chambre des entreprises en difficulté. Voilà pour mon parcours, de manière très succincte.

Achille : Ok, merci. Maintenant, j'aimerais savoir, dans votre parcours précédent comme réviseur, est-ce que vous aviez eu un dossier marquant ? Par exemple, une situation très sérieuse de doute dans la continuité d'exploitation d'une entreprise, quelconque, dans un dossier ? Est-ce que vous pourriez me raconter cette histoire ?

Commissaire A : Je peux me souvenir d'un dossier d'une intercommunale qui était en perte de manière récurrente, avec une intervention des associés dans la perte qui se faisait annuellement. Voilà, alors on avait le soutien des communes, donc on savait que le risque de discontinuité était

couvert tant que les communes supporteraient. C'est comme un peu une maison mère quoi, mais là c'était plusieurs communes. Voilà, donc j'ai connu un exemple dans les activités de commissaire avec une entreprise qui présentait des difficultés sérieuses, récurrentes, et pour lesquelles c'était les communes qui étaient les garantes, au final.

Achille : Et donc, quels ont été les premiers signaux d'alerte pour vous ?

Commissaire A : Bon, les signaux, ils étaient... Je ne peux pas dire... Alors moi, quand j'ai commencé à traiter [le dossier] avec mon père, c'était déjà un dossier que mon père avait, donc je ne peux pas dire les premiers signaux. Les signaux que moi je voyais, c'était des problèmes de trésorerie, des problèmes de rentabilité, donc c'est le duo classique. Quand la rentabilité n'est pas bonne et que la trésorerie générée n'est pas suffisante, c'était impossible. Il s'agissait d'une activité soutenue par des communes qui voulaient maintenir un outil, il s'agissait d'un abattoir. Elles voulaient maintenir cet outil et elles savaient très bien que ce n'était pas une activité qui cherchait la rentabilité, voilà. C'est ça aussi l'initiative communale et l'initiative publique, c'est de pouvoir aussi supporter des activités qui ne sont pas forcément rentables.

Achille : D'accord, et quelles ont été les procédures que vous avez mises en place pour cela ? Y avait-il des procédures spécifiques par rapport à cela ?

Commissaire A : C'était les lettres de confort venant des différentes communes qui, tous les ans, faisaient une intervention d'associés dans la perte. C'est prévu par le plan comptable minimum normalisé, donc tous les ans, elles remettaient de l'argent, comme si elles recapitalisaient, mais ce n'était pas sous forme de recapitalisation, c'était sous forme d'une intervention d'associés dans la perte. Donc c'était ça notre support essentiel. Les fournisseurs et les tiers étaient payés, donc il n'y avait pas de grandes difficultés. C'est juste que tous les ans, il fallait remettre de la trésorerie, il fallait soutenir l'activité.

D'accord. En termes de commissaire, j'ai exercé des missions dans une vingtaine de dossiers sur ma carrière belge et sur ma carrière luxembourgeoise. C'était des fonds d'investissement, des entreprises d'assurance, et quand j'étais aux États-Unis, des hedge funds. Il n'y avait pas de problème de discontinuité dans ces entreprises-là. Donc ça, je n'ai pas connu dans des entreprises de grande taille. Je connais cette entreprise de petite taille en Belgique, mais sinon, je n'ai pas connu. Ah si, je pourrais citer un exemple d'une ASBL de type public. C'est une mission interrégionale de soutien pour l'emploi dont la banque a fait faillite.

Achille : D'accord.

Commissaire A : C'était une banque belge, et ils avaient reçu quelques semaines avant, je vais dire, une grosse tranche d'un subside. Et comme la banque a fait faillite, cette ASBL n'avait plus de trésorerie. Et donc [l'autorité de tutelle] a dû faire une allonge. Et donc là, il y a eu un problème de discontinuité qui n'était pas un problème de rentabilité, qui était simplement parce que leur banque a fait faillite.

Achille : D'accord. Et donc là, qu'est-ce qu'on a mis en place ?

Commissaire A : Apprenant l'information dans la presse, j'ai tout de suite contacté le comptable. Et on a convoqué un conseil d'administration extraordinaire qui a un peu perdu les pédales et qui, étant essentiellement composé de mandataires publics ou désignés par le public, aucun ne voulait prendre de responsabilités. Et donc j'ai suggéré qu'ils aillent au tribunal de l'entreprise pour désigner un administrateur provisoire, en la personne d'un avocat qui a été mandaté et qui a pris l'ensemble des décisions en lieu et place du conseil d'administration pendant une certaine période.

Achille : Ok. Et donc, malgré le fait que vous avez exercé que très peu comme commissaire, est-ce qu'il vous revient une situation qui vous a vraiment challengé ?

Commissaire A : En matière de discontinuité, je ne peux pas dire que j'ai été confronté à des dossiers qui étaient vraiment particulièrement critiques dans des dossiers de commissaire. Par contre, j'en vois régulièrement dans d'autres contextes, mais pas dans le contexte de mission de commissaire.

Achille : Et dans d'autres contextes, il s'agit... Est-ce que vous pourriez...

Commissaire A : Forcément, en tant que juge rapporteur à la chambre des entreprises en difficulté, je convoque des entreprises tous les mois par dizaine pour faire l'examen de la situation. Donc voilà. Oui, là, j'y suis confronté. En tant que juge dans une chambre de procédure de réorganisation judiciaire, forcément, je suis confronté à de nombreuses entreprises en difficulté. Voilà. Donc ça, c'est quelque chose sur lequel, oui, j'ai beaucoup plus d'expérience qu'au travers de mandats de commissaire. Néanmoins, je pense que votre mémoire porte plus sur les mandats de commissaire et le rôle du réviseur. C'est ce que je vous avais dit quand vous m'avez contacté. Je n'ai pas une grande expérience là-dedans dans le sens où j'ai exercé sur une vingtaine de dossiers, et que je ne peux pas vraiment dire que j'ai eu beaucoup, beaucoup de dossiers avec des risques de discontinuité.

Achille : Mais si... Je vais juste tourner un peu la question. Si vous étiez réviseur par rapport aux dossiers challengeants que vous avez racontés, qu'auriez-vous fait, par exemple ?

Commissaire A : J'aurais appliqué de toute façon toute une série de diligences, outre celles qui sont définies dans la loi, afin de mettre en garde l'organe d'administration et/ou les décideurs, en vue d'instaurer et de mettre en place des mesures qui sont normalement suffisantes pour préserver la situation ou aller vers une dissolution quand c'est le cas. Mais outre les diligences de la loi, c'était d'essayer de bien comprendre la situation dans laquelle l'entreprise était. Est-ce qu'il y avait des parties d'activité qu'il était possible de sauver ? Pas ? C'est faire cet examen-là. Mais disons que le commissaire a essentiellement un rôle d'information. Là où, n'ayant plus cette casquette de commissaire, aujourd'hui, j'ai beaucoup plus un rôle d'accompagnement, de suivi. Et j'exerce des missions, je rends des missions pour le tribunal de l'entreprise par exemple de Bruxelles dans le cadre d'entreprises en difficulté, dans le cadre de procédures de faillite silencieuse ou dans lesquelles j'ai déjà fait des missions d'évaluation de la valeur en discontinuité, de la valeur en continuité. Donc je rends des rapports qui sont soumis au tribunal. Mais là, c'est plus du tout en tant que commissaire.

Achille : Donc selon vous, un commissaire a essentiellement le rôle d'informateur. Il n'a pas plus de levier quant à...

Commissaire A : Malheureusement, le risque lié à l'indépendance et l'ensemble des barrières que doivent mettre en place les commissaires limitent un petit peu sa mission. Alors **soit on** fait la mission stricto sensu, comme le disent les règles, ce que font les cabinets, on va dire, d'une certaine taille, et ils se limitent à un devoir d'information. Soit on pratique le métier de réviseur orienté client et donc en pensant non pas aux normes mais en pensant à son client. Et là, on fait un petit peu plus et on essaie d'être un peu plus utile. Mais là, c'est toute la dichotomie entre ce que les règles nous imposent en tant que réviseurs, et ce que les clients attendent de leur réviseur.

Achille : D'accord.

Commissaire A : Mais pour moi, évidemment, le réviseur a une énorme valeur ajoutée à apporter à son client. Mais peut-il le faire ? Ne risque-t-il pas d'outrepasser ce qu'il a le droit de faire au vu de son indépendance ? Ça, c'est une question qui est presque philosophique aujourd'hui dans le métier.

Achille : OK.

Commissaire A : Mais oui, pour moi, c'est un peu dommage que le commissaire se limite à un devoir presque d'information en disant "ça ne va pas". Mais il ne peut pas vraiment lui-même établir le plan financier de redressement, par exemple. En tant que commissaire, il est très limité par rapport aux diligences qu'il peut exercer.

Achille : D'accord. Je vais quand même poser des questions, parce que vous avez une certaine expérience.

Commissaire A : Allez-y.

Achille : À quel point, selon vous, le cadre légal, comme la procédure de sonnette d'alarme, peut guider les actions en cas de doute ?

Commissaire A : La procédure de sonnette d'alarme, pour moi, elle est très utile. Je regrette un élément dans le cadre législatif aujourd'hui. C'est le terme « peut » qui est indiqué dans le code de droit économique. Alors c'est le Livre XX. Je pense que c'est l'article 23, paragraphe 3. Mais je vais vérifier pendant qu'on se parle. Je pense que c'est le XX.23 §3 qui dit qu'en fait, le commissaire ou l'expert-comptable peut contacter le président du tribunal de l'entreprise en cas de réponse insatisfaisante ou d'absence de réponse. Pour moi, il devrait s'agir d'une obligation, du devoir d'information. Dans tous les dossiers que je traite en chambre des entreprises en difficulté, j'ai eu une seule fois un dossier qui avait été initié par un comptable. C'est dire sur la centaine de dossiers ou les centaines de dossiers que je traite par an la faiblesse de cette mesure. Et je la regrette bien. Alors je vais chercher juste l'article. Je crois que c'est le XX.23. Paragraphe 3 de mémoire. Oui, XX.23 §3. C'est bien la référence que je vous disais. Et donc là, la phrase dit « L'expert-comptable certifié, le conseil fiscal certifié, l'expert-comptable, l'expert-comptable fiscaliste ou le réviseur d'entreprise peuvent communiquer par écrit leur constatation au président du tribunal de l'entreprise ». Pour moi, ça devrait être "doivent". Et ça, ça permettrait de renforcer le rôle parfois ingrat de ces professionnels du chiffre vis-à-vis de leurs clients. S'ils doivent écrire, ils doivent écrire. Ils n'ont plus à se justifier. S'ils peuvent écrire, ils pourraient encore avoir des mesures de rétorsion de la part de leurs clients, dire « Ouais, c'est toi qui as écrit au tribunal », etc. Non. S'ils doivent le faire, ils doivent le faire. Ils sont tenus par un cadre. Et il faut reconnaître que cette mesure, puisqu'elle est marquée du terme « peuvent », elle est très, très, très peu suivie. Et c'est un regret dans le cadre législatif actuel.

Voilà. Alors vous me parliez de la sonnette d'alarme. Très utile. Si on s'attache à mettre du fond là-dedans, c'est-à-dire que si on fait juste une sonnette d'alarme pour dire « Ah, j'ai fait mon papier, j'ai fait mon courrier, et puis je m'en lave les mains et je laisse les gens faire ce qu'ils

veulent », ça ne va pas. Pour moi, il faut aller au-delà. Et toute la difficulté, c'est ce que j'exprimais il y a quelques minutes, c'est toujours la même. C'est : quel est réellement le rôle que le commissaire peut avoir, le rôle qu'un réviseur peut avoir ? Ne remet-il pas en cause son indépendance s'il met un peu trop les mains dans le cambouis pour essayer d'aider l'entreprise à se redresser ? Voilà. Et ça, c'est une difficulté du métier qui, pour moi, cause une partie de sa perte de valeur ajoutée et donc une partie du désintérêt pour le métier de réviseur qui est en train d'être constaté par nos organes à ce stade.

Achille : Donc, pour vous, la loi, il faut la changer ?

Commissaire A : En tout cas, l'article XX.23, paragraphe 3, oui. Si je prends [l'ancien article] 5.153, je crois, donc pour la procédure de la sonnette d'alarme, je vais le relire parce que je ne connais pas les articles par cœur. Je connais souvent les références. "Lorsque l'actif net risque de devenir ou est devenu négatif..." [...] Ça pourrait aller plus loin. Pour moi, la disposition pourrait aller plus loin. C'est-à-dire qu'elle devrait couvrir... Et là, je crois que c'est [l'ancien article] 2.52 qui est plus utile que la procédure de la sonnette d'alarme. "Lorsque des faits graves et concordants sont susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise, [...] l'organe d'administration est tenu de délibérer sur les mesures". C'est celui-là qui est pour moi la clé. Plus que la procédure de la sonnette d'alarme, parce que l'actif net est négatif, voilà. Les entreprises, elles ne l'appliquent pas. Les petites entreprises... Alors les grosses entreprises qui ont un commissaire qui veille au grain du respect de toute une série de règles, oui. Mais le tissu économique belge, et surtout maintenant encore avec l'augmentation des critères de taille, c'est essentiellement des PME qui n'ont pas de commissaire. Et c'est celles-là qui n'appliquent rien et où les comptables négligent ces mesures-là. Et là, il y a une grosse, grosse carence en compétences au sein des organes d'administration et de grosses carences au sein des pratiques des fiduciaires. Et je pense que la nouvelle mesure du gouvernement wallon qui vise à supprimer les compétences de gestion de base va exactement dans l'opposé de ce qu'il faudrait faire. Il faut monter en compétences les organes d'administration, les administrateurs et les indépendants en personne physique. Et là, on fait le contraire. Donc je pense que c'est une catastrophe.

[...]

Commissaire A : [...] pour moi, le devoir de vigilance, comme dans la loi anti-blanchiment, devrait être identique vis-à-vis des dispositions en matière de discontinuité, donc une vigilance accrue, une vigilance permanente, etc. Une catégorisation des risques, ça, ça devrait être fait de

manière beaucoup plus systématique et pas seulement chez les commissaires, mais de manière générale chez les professionnels du chiffre. Je vous ai parlé de l'article XX.23 et de mon regret quant au terme "peuvent" qui, pour moi, devrait être le terme "doivent". J'ai un autre point, mais dont j'ai déjà parlé tout à l'heure, c'est que la question de l'indépendance du commissaire, qui est pourtant une personne qui connaît très bien l'entreprise, mais qui ne va pas pouvoir contribuer à l'élaboration d'un plan de redressement, etc. Parce que s'il met un peu trop de lui-même, sera-t-il encore indépendant demain ? Tout ça, ce sont des aspects importants pour moi qu'on a déjà abordés, mais je ne pense pas avoir négligé un aspect.

Achille : D'accord. Et donc, pour terminer, la dernière question. Qu'aimeriez-vous qu'un étudiant comprenne absolument à ces sujets, par exemple ?

Commissaire A : Un, connaître l'ensemble des règles qui s'imposent aux professionnels du chiffre en matière de risque de discontinuité. C'est faire une espèce de recueil de l'ensemble des dispositions. Je vous ai parlé de l'article sur les faits graves et concordants, vous avez parlé de la procédure de la sonnette d'alarme. Les tests de liquidité et de solvabilité applicables aux sociétés sans capital, pour moi, font partie de la panoplie. [...] Et puis deux, et ça c'est la pratique professionnelle et c'est l'expérience, [...] c'est être capable de lire une situation comptable et de se rendre compte s'il y a des indicateurs qui ne vont pas ou qui vont bien. Je prends un exemple. La semaine dernière, je siégeais en PRJ à Namur. J'ai un chauffagiste qui travaille seul avec, je crois, son fils et qui présentait un stock de plus de 300 000 euros. Ce n'est pas possible, c'est impossible. Le mec ne fait même pas 300 000 euros de chiffre d'affaires par an. C'est juste que pour ne pas présenter des pertes d'année en année, il n'a jamais fait un inventaire de son stock. Le comptable était là et je dis au comptable : "mais ce stock, je n'y crois pas une seconde". Et le comptable me dit : "ah mais c'est ce que monsieur m'a dit". Non, mais si le comptable, à un moment, il décide de se contenter, de fermer les yeux et de juste imputer ce qu'on lui dit d'imputer, pour moi, ce n'est pas un comptable. C'est un gratte-papier, quoi. Voilà, il faut aller plus loin. Il faut de l'esprit critique dans toutes les professions du chiffre, pas que chez les commissaires et donc les réviseurs d'entreprise, mais à tous les niveaux. Et c'est comme ça qu'on pourra faire quelque chose pour les entreprises en difficulté. [...]

Achille : Merci beaucoup. Nous voilà donc rendus à la fin de l'interview.

Commissaire A : Qui est votre promoteur pour ce mémoire ?

Achille : C'est M. Maxence Postaire.

Commissaire A : D'accord. OK. Bon, peut-être que je serai lecteur de votre mémoire. Ce n'est pas impossible.

Achille : Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

Commissaire A : De rien. Et si vous avez d'autres questions, contactez-moi par e-mail. Et j'essaierai de répondre au besoin.

Achille : OK. Je ne manquerai pas. Bonne journée, monsieur.

Commissaire A : Merci. Bonne journée à vous. Au revoir.

Annexe 3 : Guide d'entretien semi-directif

1- Introduction et mise en contexte : Cette partie est lue à la personne interviewée pour poser le cadre de l'échange

"Bonjour et merci beaucoup d'avoir accepté de prendre ce temps pour moi. Comme je vous l'expliquais, je finalise actuellement mon mémoire de fin d'études et votre expérience en tant que professionnel du chiffre m'est extrêmement précieuse."

"Pour commencer, je voudrais vous confirmer que cet entretien est 100% confidentiel et anonyme. Toutes les informations partagées seront utilisées uniquement dans le cadre strict de ma recherche universitaire. Votre nom et celui de votre cabinet ne seront jamais mentionnés."

"Est-ce que vous seriez d'accord pour que j'enregistre notre conversation ? Cela me permettra de réaliser une retranscription fidèle et de ne manquer aucun élément important de votre témoignage."

"Pour vous redonner le contexte, ma recherche porte sur la question suivante : 'Comment les pratiques des commissaires aux comptes en Belgique participent-elles à la détection précoce des faillites ?'. Je m'intéresse particulièrement au cas des PME qui sont soumises à l'obligation d'avoir un commissaire, car elles représentent un enjeu majeur pour notre économie. Votre perspective de terrain est donc essentielle."

"Si tout est clair pour vous, nous pouvons commencer."

2- Questions d'ouverture (Présentation de l'interviewé)

Pour bien contextualiser notre échange, pourriez-vous vous présenter brièvement ?

- Quel a été votre parcours académique et professionnel pour arriver à votre fonction actuelle ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'audit et le révisorat ?
- Quel type de clientèle suivez-vous majoritairement ? (PME, grands comptes, secteurs spécifiques...)

3- Exploration des expériences vécues

Thème 1 : L'expérience d'un cas de difficulté

1. J'aimerais maintenant que vous repensiez à un dossier marquant, une situation où vous avez eu de sérieux doutes sur la continuité d'exploitation d'un client. Pourriez-vous me raconter cette histoire ?

- *Relances possibles :*

- "Quels ont été les tout premiers signaux, peut-être informels, qui vous ont alerté ?"
- "Comment avez-vous perçu la réaction du management au quotidien ? Avez-vous senti une tension, un manque de coopération, ou au contraire une prise de conscience ?"
- "Face à ces signaux, quelles procédures d'audit spécifiques, sortant de l'ordinaire, avez-vous dû mettre en place ?"

Thème 2 : Le défi des estimations comptables

2. On sait que les entreprises en difficulté peuvent être tentées de présenter des chiffres 'optimistes'. Pourriez-vous me donner un exemple concret d'une situation où vous avez dû challenger fermement les estimations comptables d'un client (comme des provisions, une dépréciation, la reconnaissance du revenu...) ?

o Relances possibles :

- "Quels types de preuves tangibles ou d'arguments avez-vous cherchés pour vous forger votre propre opinion, au-delà des explications du client ?"
- "Comment cette discussion a-t-elle influencé la dynamique de la relation avec le management ?"

Thème 3 : L'application du cadre légal

3. Dans votre travail, à quel point le cadre légal, et notamment la procédure de 'sonnette d'alarme', guide-t-il concrètement vos actions lorsque vous avez un doute ?

o Relances possibles :

- "Lorsque vous avez identifié que les critères légaux étaient potentiellement atteints, quelles vérifications supplémentaires cela a-t-il déclenché de votre part ?"
- "Avez-vous déjà observé des défis particuliers dans l'application de ces procédures dans le contexte d'une PME, par exemple face à un dirigeant-proprétaire moins familier avec ces obligations ?"

Thème 4 : La communication dans le rapport d'audit (pour les praticiens concernés)

4. Je pense maintenant à la communication formelle, comme les **Points Clés de l'Audit (KAMs)** pour les entités concernées, ou les paragraphes d'observation sur la continuité. Comment utilisez-vous ces outils pour communiquer sur les risques liés à la viabilité d'une entreprise ?

o Relances possibles :

- "Est-ce que la perspective de devoir rédiger un tel paragraphe est parfois utilisée comme un levier dans les discussions avec le management pour obtenir plus de clarté ou d'informations ?"
- "Considérez-vous ces communications comme un véritable signal d'alerte pour les tiers ou davantage comme un exercice de conformité ?"

4- Questions de conclusion et de perspective

"Pour conclure, comment voyez-vous le rôle du commissaire aux comptes évoluer dans le futur sur cette question de la prévention des faillites ?"

"Et surtout, y a-t-il un aspect, un défi ou une pratique essentielle que nous n'avons pas abordée et qui vous semble cruciale pour comprendre le rôle de l'auditeur dans ce contexte ?"

5- Clôture de l'entretien

Annexe 4 : Comptes annuels (pages clés)

Rauwers Contrôle SA (exercice 2006)

40	13.07.2007		40	1	EUR	07394 00244	
NAT.	Date du dépôt	N° 0400.438.863	P.	U.	D.		C 1.1

COMPTES ANNUELS EN EUROS

DENOMINATION: **RAUWERS CONTROLE**

Forme juridique: **SA**

Adresse: **RUE NAVEZ**

N°: **78**

Code postal: **1000**

Commune: **Bruxelles 1**

Pays: **Belgique**

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de Commerce de **Bruxelles**

Adresse Internet *: **www.rauwers.be**

Numéro d'entreprise

0400.438.863

DATE **27/10/1993** du dépôt de l'acte constitutif OU du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

COMPTES ANNUELS approuvés par l'assemblée générale du

15/06/2007

et relatifs à l'exercice couvrant la période du

1/01/2006

au

31/12/2006

Exercice précédent du

1/01/2005

au

31/12/2005

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~ ** Identiques à ceux publiés antérieurement

LISTE COMPLETE avec nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise des ADMINISTRATEURS, GERANTS ET COMMISSAIRES

KPMG & Partners SPRL 0462.846.188

Avenue du Bourget 40 , 1130 Bruxelles 13, Belgique

Fonction : Commissaire

Mandat : 15/06/2004- 15/06/2007

Représenté par

1. **VLECK Luc** Ref. N-01686

Beneden Vrijlegem 29 , 1730 Asse, Belgique

RAUWERS IMMOBILIA SA 0430.049.696

RUE NAVEZ 78 , 1000 Bruxelles 1, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 15/06/2006- 15/06/2012

OSCAR RAUWERS

Rue de Ferage 2 , 5560 Houyet, Belgique

Fonction : Administrateur délégué

Mandat : 15/06/2006- 15/06/2012

Documents joints aux présents comptes annuels: **RAPPORT DE GESTION, RAPPORT DES COMMISSAIRES**

Nombre total de pages déposées: **40**

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans

objet: 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4, 5.3.6, 5.5.2, 5.8, 5.15, 5.16

Signature
(nom et qualité)
Oscar RAUWERS
Administrateur-délégué

Signature
(nom et qualité)

* Mention facultative.

** Biffer la mention inutile.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits exceptionnels		76	40.510	30.504
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles		760		
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières		761		
Reprises de provisions pour risques et charges exceptionnels		762		
Plus-values sur réalisation d'actifs immobilisés		763	12.816	
Autres produits exceptionnels	5.11	764/9	27.694	30.504
Charges exceptionnelles		66	27.753	16.712
Amortissements et réductions de valeur exceptionnels sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		660		
Réductions de valeur sur immobilisations financières		661		
Provisions pour risques et charges exceptionnels		662		
Dotations (utilisations)(+)/(-)		662		
Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés		663		
Autres charges exceptionnelles	5.11	664/8	27.753	16.712
Charges exceptionnelles portées à l'actif au titre de frais de restructuration (-)		669		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts(+)/(-)		9903	-198.218	273.243
Prélèvements sur les impôts différés		760		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat(+)/(-)	5.12	67/77		151.845
Impôts		670/3		151.845
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice(+)/(-)		9904	-198.218	121.398
Prélèvements sur les réserves immunisées		769		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)		9905	-198.218	121.398

AFFECTATIONS ET PRELEVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter(+)/(-)	9906	-800.921	-602.703
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)	(9905)	-198.218	121.398
Bénéfice (Perte) reporté de l'exercice précédent(+)/(-)	14P	-602.703	-724.101
Prélèvements sur les capitaux propres	791/2		
sur le capital et les primes d'émission	791		
sur les réserves	792		
Affectations aux capitaux propres	691/2		
au capital et aux primes d'émission	691		
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921		
Bénéfice (Perte) à reporter(+)/(-)	(14)	-800.921	-602.703
Intervention d'associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/6		
Rémunération du capital	694		
Administrateurs ou gérants	695		
Autres allocataires	696		

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ANONYME RAUWERS CONTRÔLE SISE A 1000 BRUXELLES, RUE NAVEZ 78, A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES, QUI SE TIENDRA LE 15.06.2007 A 15 HEURES, AU SIÈGE SOCIAL.

Messieurs,

Conformément à nos obligations légales et statutaires, nous vous présentons notre rapport sur l'accomplissement de notre mandat pendant l'exercice 2006.

1. Nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation les comptes annuels relatifs à l'exercice clôturé le 31 décembre 2006.

2. Affectation du résultat.

La perte de l'exercice clôturé s'élève à EUR 198.217,56.

Cette perte sera affectée à la perte reportée au 31.12.05 soit EUR 602.703,15 de sorte que le montant des pertes reportées inscrit au passif du bilan à la fin de l'exercice 2006 s'élève à EUR 800.920,71.

3. Commentaires sur l'exercice social clôturé au 31.12.2006.

Le chiffre d'affaires de la société a augmenté de 20 % en 2006. Cette augmentation concerne tous les départements de la société. Malgré l'augmentation de l'activité générale, la société a subi une perte importante au cours de l'exercice 2006. Cette perte s'explique en grande partie par la volonté de construire rapidement une structure efficace capable d'absorber et de gérer efficacement la croissance attendue pour 2007 et 2008.

La société a décidé d'arrêter la commercialisation de l'SM Easy. Cette décision nous oblige à comptabiliser une réduction de valeur sur stock de EUR 56.000. La société a mis en place un service après vente au niveau du département signalisation. Ce service qui travaillera pour les différents pays où nous avons l'autorisation de commercialiser les produits est composé de 4 personnes et ne sera rentable qu'à partir du 2ème semestre 2007.

Les différents investissements en matériels et équipements ont provoqué une augmentation des amortissements de EUR 138.000.

Dans le cadre de l'activité tachygraphes nous avons étoffé le service Fleet management pour faire face aux futurs contrats de service via internet. Les contrats de gestion du stationnement ont donné pleine satisfaction.

4. Evénements importants après la clôture de l'exercice social.

La société va continuer à profiter du changement de la législation relative au tachygraphe. Nous devrions mettre en œuvre vers la fin de cette année de nouveaux contrats de gestion du stationnement. Notre société a acheté de nouveaux bureaux pour faire face à ces extensions.

Notre société a obtenu l'autorisation de reprendre en France la commercialisation de produits du département fleet management et cela auprès d'une clientèle existante. Nous espérons réaliser un chiffre d'affaires de EUR 350.000 cette année chez Sirac et EUR 1.000.000 en 2008. Notre filiale française connaît une forte augmentation de son activité en signalisation et notamment au niveau des marchés gendarmerie. Sirac versera à Rauwers Contrôle un acompte sur dividende en décembre 2007.

Les travaux d'aménagement de Massenhoven seront terminés fin septembre et notre succursale sera pleinement opérationnelle pour le 4ème trimestre de cette année.

5. Succursales.

A titre d'information, l'activité signalisation en Allemagne a dégagé une perte de EUR 185.000 alors que nous prévoyons pour l'année 2009 un bénéfice de EUR 400.000.

6. Perspectives.

Nous prévoyons pour l'ensemble de l'année 2007 une augmentation du chiffre d'affaires de 15 %. Cette augmentation permettra à la société de réaliser un résultat bénéficiaire et cela malgré l'engagement de nouveaux collaborateurs.

7. Justification de l'application des règles comptables de continuité.

Compte tenu des bonnes dispositions affichées depuis le début de cette année et malgré le fait que la société comptabilise des pertes reportées importantes, les règles d'évaluations sont établies dans la perspective de la continuité de l'activité de la société. Nous espérons apurer les pertes reportées pour la fin de l'exercice 2009.

8. Le conseil d'Administration estime avoir mis en place les mesures et procédures nécessaires pour limiter les risques et incertitudes auxquelles la société est confrontée.

9. Frais de recherche et développement.

La société a investi EUR 75.485 au niveau de la recherche et du développement au cours de l'exercice 2006. Ces investissements concernent principalement la mise en place d'un processus d'intégration et l'optimisation de notre outil

RAPPORT DE GESTION

informatique au sein de la division signalisation.

10. Conclusions.

Par conséquent, nous avons l'honneur de soumettre pour approbation les comptes qui reflètent, de manière fidèle et sincère, les diverses activités qui se sont déroulées au cours de l'exercice social clôturé au 31 décembre 2006. Nous proposons également de donner décharge aux administrateurs pour l'exécution de leur mandat ainsi qu'au commissaire pour sa mission effectuée durant l'exercice écoulé.

Bruxelles, le 7 mai 2007

Pablo RAUWERS
Administrateur

Oscar RAUWERS
Administrateur-délégué

RAPPORT DES COMMISSAIRES



KPMG and Partners
Avenue du Souquet 40
1130 Bruxelles
Belgique

Tél. +32 (0)2 708 43 00
Fax +32 (0)2 708 43 99
www.kpmg.be

**Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale des Actionnaires de RAUWERS
CONTROLE SA sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2006**

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes annuels ainsi que les mentions complémentaires requises.

Attestation sans réserve des comptes annuels avec paragraphe explicatif

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels de RAUWERS CONTROLE SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2006, établis conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, dont le total du bilan s'élève à € 14.325.249,46 et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de € 198.217,56.

L'établissement des comptes annuels relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'éditées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, en ce compris l'évaluation du risque que les comptes annuels contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de cette évaluation de risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur dans la société lié à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société. Nous avons également évalué le bien-fondé des règles d'évaluation, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

RAPPORT DES COMMISSAIRES



RAUWERS CONTROLE SA

A notre avis, les comptes annuels clos le 31 décembre 2006 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Malgré des pertes reportées qui affectent la situation financière de la société, les comptes annuels sont établis en supposant la poursuite des activités de l'entreprise. Cette hypothèse n'est justifiée que dans la mesure où la société continue à recevoir le soutien financier de ses actionnaires. Sans remettre en cause l'opinion sans réserve exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur le rapport de gestion où, conformément à l'article 96, 6° du Code des Sociétés, l'organe de gestion justifie l'application des règles d'évaluation appropriées aux perspectives de continuité. Les comptes annuels n'ont pas fait l'objet d'ajustements touchant à l'évaluation et à la classification de certaines rubriques du bilan qui pourraient s'avérer nécessaires si la société n'était plus en mesure de poursuivre ses activités.

Mentions complémentaires

L'établissement et le contenu du rapport de gestion, ainsi que le respect par la société du Code des sociétés et des statuts, relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport les mentions complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes annuels :

- Le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.
- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés. L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.

Bruxelles, le 15 juin 2007

KPMG & Partners
Commissaire
représentée par

Luc VLECK
Réviseur d'entreprises.

Rauwers Contrôle SA (exercice 2007)

40	14/07/2008	BE 0400.438.863	38	EUR		
NAT.	Date du dépôt	N°	P.	D.	08408.00055	C 1.1

COMPTES ANNUELS EN EUROS

Dénomination: **RAUWERS CONTROLE**

Forme juridique: Société anonyme

Adresse: RUE NAVEZ

N°: 78

Boîte:

Code postal: 1000

Commune: Bruxelles

Pays: Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de Commerce de Bruxelles

Adresse Internet: info@rauwers.be

Numéro d'entreprise

BE 0400.438.863

Date du dépôt de l'acte constitutif ou du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

13-04-2001

Comptes annuels approuvés par l'assemblée générale du

16-06-2008

et relatifs à l'exercice couvrant la période du

01-01-2007

au

31-12-2007

Exercice précédent du

01-01-2006

au

31-12-2006

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Documents joints aux présents comptes annuels:

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet:

C 5.2.2, C 5.2.3, C 5.2.4, C 5.3.6, C 5.4.2, C 5.5.2, C 5.8, C 5.16

LISTE COMPLETE avec nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise des ADMINISTRATEURS, GERANTS ET COMMISSAIRES

RAUWERS OSCAR

RUE DE FERAGE 2

5560 Houyet

BELGIQUE

Début de mandat: 15-06-2006

Fin de mandat: 15-06-2012

Administrateur délégué

RAUWERS IGOR

RUE DE FERAGE 6/A

5560 Houyet

BELGIQUE

Début de mandat: 15-06-2006

Fin de mandat: 15-06-2012

Administrateur

RAUWERS PABLO

AVENUE SLEECKX 77

1030 Schaerbeek

N°	BE 0400.438.863	C 2.2
----	-----------------	-------

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	<u>326.119</u>	<u>771.364</u>
Capital	5.7	10	1.313.836	1.313.836
Capital souscrit		100	1.313.836	1.313.836
Capital non appelé		101		
Primes d'émission		11		
Plus-values de réévaluation		12	248.905	248.905
Réserves		13	9.544	9.544
Réserve légale		130	9.544	9.544
Réserves indisponibles		131		
Pour actions propres		1310		
Autres		1311		
Réserves immunisées		132		
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	-1.246.166	-800.921
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur répartition de l'actif net		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16		
Provisions pour risques et charges		160/5		
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Autres risques et charges	5.8	163/5		
Impôts différés		168		
DETTES		17/49	<u>14.829.189</u>	<u>13.553.886</u>
Dettes à plus d'un an	5.9	17	2.233.535	2.180.581
Dettes financières		170/4	2.126.728	2.073.194
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et assimilées		172	72.197	155.117
Etablissements de crédit		173	2.054.531	1.918.078
Autres emprunts		174		
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes reçus sur commandes		176		
Autres dettes		178/9	106.807	107.388
Dettes à un an au plus		42/48	12.421.210	11.231.561
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	5.9	42	572.359	519.800
Dettes financières		43	1.489.218	1.058.620
Etablissements de crédit		430/8	1.489.218	1.058.620
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	3.608.387	3.642.104
Fournisseurs		440/4	3.608.387	3.610.956
Effets à payer		441		31.148
Acomptes reçus sur commandes		46		
Dettes fiscales, salariales et sociales	5.9	45	1.523.347	1.476.022
Impôts		450/3	404.885	475.786
Rémunérations et charges sociales		454/9	1.118.462	1.000.236
Autres dettes		47/48	5.227.900	4.535.015
Comptes de régularisation	5.9	492/3	174.443	141.744
TOTAL DU PASSIF		10/49	15.155.307	14.325.249

N°	BE 0400.438.863	C 4
----	-----------------	-----

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9908	-1.246.166	-800.921
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	-445.245	-198.218
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	-800.921	-802.703
Prélèvements sur les capitaux propres		791/2		
sur le capital et les primes d'émission		791		
sur les réserves		792		
Affectations aux capitaux propres		891/2		
au capital et aux primes d'émission		891		
à la réserve légale		8920		
aux autres réserves		8921		
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	14	-1.246.166	-800.921
Intervention d'associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		894/8		
Rémunération du capital		894		
Administrateurs ou gérants		895		
Autres allocataires		896		

N°	BE 0400.438.863	C 8
----	-----------------	-----

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE ANONYME RAUWERS CONTROLE SISE A 1000 BRUXELLES, RUE NAVEZ 78-86, A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DES ACTIONNAIRES, QUI SE TIENDRA LE 16.08.2008 A 15 HEURES, AU SIEGE SOCIAL.

Messieurs,

Conformément à nos obligations légales et statutaires, nous vous présentons notre rapport sur l'accomplissement de notre mandat pendant l'exercice 2007.

1. Nous avons l'honneur de soumettre à votre approbation les comptes annuels relatifs à l'exercice clôturé le 31 décembre 2007.

2. Affectation du résultat.

La perte de l'exercice s'élève à EUR 445.244,85.

Cette perte sera affectée à la perte reportée au 31.12.2006 soit EUR 800.920,71 de sorte que le montant des pertes reportées inscrit au passif du bilan à la fin de l'exercice 2007 s'élève à EUR 1.246.165,56.

3. Commentaires sur l'exercice social clôturé au 31.12.2007.

Malgré l'augmentation du chiffre d'affaires la société a dégagé une perte très importante au cours de l'exercice 2007. Cette perte s'explique en partie par le paiement d'un arriéré fiscal de EUR 138.000 et par une chute brutale à partir du mois d'août 2007 des réparations tachygraphes avec une perte de marge de EUR 164.000.

Contrairement à nos attentes l'année écoulée ne nous a pas apporté de nouveaux contrats pour la division horodateurs. Le chiffre d'affaires en Allemagne n'a pas évolué comme nous l'espérions et la perte subie sur ce pays est encore très importante. Notre filiale en France a dégagé un bénéfice de EUR 119.121.

4. Evénements importants après la clôture de l'exercice social.

La société a placé 168 horodateurs au début de cette année et nous espérons recevoir de nouvelles commandes dans les semaines à venir. L'activité horodateurs devrait permettre à la société de retrouver une activité de base récurrente stable et importante basée sur des contrats de longue durée.

Nous commercialisons via notre filiale en France des produits du département fleet management.

Le chiffre des commandes fin avril s'élevait à EUR 400.000. Nous fondons beaucoup d'espoirs pour cette activité qui n'entraîne pas en Belgique de coûts supplémentaires. Les investissements réalisés en personnel et équipements ces dernières années devraient nous permettre d'améliorer nos outils de gestion et d'augmenter la productivité. La société s'est engagée à réduire ses coûts.

5. Succursales.

La société a signé en avril 2008 avec FEDERAL VAMA un contrat lui donnant l'autorisation de commercialiser en Allemagne la signalisation pour véhicules prioritaires équipés en bleu. Ce marché est très important mais les retards pour obtenir la signature du contrat ne nous permettront pas d'atteindre des résultats bénéficiaires avant 2009. Le chiffre des commandes en Allemagne est en augmentation de 37% à fin avril.

6. Perspectives.

Malgré un nombre important d'inconnues à ce jour, la société espère revenir à l'équilibre en 2008 et récolter à partir de 2009 les fruits de ses nombreux et coûteux efforts pour développer son activité sur de nouveaux marchés. La société va augmenter son capital de EUR 500.000 et ensuite le réduire pour apurer une partie des pertes reportées.

7. Justification de l'application des règles comptables de continuité.

Compte-tenu de l'augmentation de capital qui sera réalisée et malgré le fait que les pertes restant à apurer seront encore importantes, les règles d'évaluations sont établies dans la perspective de la continuité de l'activité de la société.

8. Le conseil d'Administration estime avoir mis en place les mesures et procédures nécessaires pour limiter les risques et incertitudes auxquels la société est confrontée.

9. Frais de recherche et développement.

La société a investi EUR 131.610 au niveau de la recherche et du développement au cours de l'exercice 2007. Ces investissements concernent principalement la fin de la mise en place d'un processus d'intégration et l'optimisation de notre outil informatique au sein de la division signalisation.

10. Conclusions.

Par conséquent, nous avons l'honneur de soumettre pour approbation les comptes qui reflètent, de manière fidèle et sincère, les diverses activités qui se sont déroulées au cours de l'exercice social clôturé au 31 décembre 2007.

Nous proposons également de donner décharge aux administrateurs pour l'exécution de leur mandat ainsi qu'au commissaire pour sa mission effectuée durant l'exercice écoulé.

Bruxelles, le 8 mai 2008

Oscar RAUWERS
Administrateur-délégué

Pablo RAUWERS
Administrateur



KPMG and Partners
Avenue du Bourget 40
1130 Bruxelles
Belgique

Tél. +32 (0)2 708 43 00
Fax +32 (0)2 708 43 99
www.kpmg.be

**Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale des Actionnaires de RAUWERS
CONTROLE SA sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2007**

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes annuels ainsi que les mentions complémentaires requises.

Attestation sans réserve des comptes annuels avec paragraphe explicatif

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels de RAUWERS CONTROLE SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, établis conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, dont le total du bilan s'élève à € 15.155.307,35 et dont le compte de résultats se solde par une perte de l'exercice de € 445.244,85.

L'établissement des comptes annuels relève de la responsabilité de l'organe de gestion. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs ; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'éditées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, en ce compris l'évaluation du risque que les comptes annuels contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de cette évaluation de risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur dans la société lié à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société. Nous avons également évalué le bien-fondé des règles d'évaluation, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes annuels clos le 31 décembre 2007 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

Malgré des pertes reportées qui affectent la situation financière de la société, les comptes annuels sont établis en supposant la poursuite des activités de l'entreprise. Cette hypothèse n'est justifiée que dans la mesure où la société continue à recevoir le soutien financier de ses actionnaires. Sans remettre en cause l'opinion sans réserve exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur le rapport de gestion où, conformément à l'article 96, 6° du Code des Sociétés, l'organe de gestion justifie l'application des règles d'évaluation appropriées aux perspectives de continuité. Les comptes annuels n'ont pas fait l'objet d'ajustements touchant à l'évaluation et à la classification de certaines rubriques du bilan qui pourraient s'avérer nécessaires si la société n'était plus en mesure de poursuivre ses activités.

Mentions complémentaires

L'établissement et le contenu du rapport de gestion, ainsi que le respect par la société du Code des sociétés et des statuts, relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport les mentions complémentaires suivantes qui ne sont pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes annuels :

- Le rapport de gestion traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.
- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés. L'affectation des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.

Bruxelles, le 16 juin 2008

KPMG & Partners
Commissaire
représentée par



Véronique Vandooren
Réviseur d'Entreprises

Duocapital (exercice 2022)

2023-00512642	0888849404	2022	EUR	23.0.3	m01-f	17/11/2023	30		A-cap 1
---------------	------------	------	-----	--------	-------	------------	----	--	---------

COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination : **DuoCapital**

Forme juridique : Société anonyme

Adresse : Boulevard du Souverain

N° : 100

Boîte :

Code postal : 1170

Commune : Watermael-Boitsfort

Pays : Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de Bruxelles, francophone

Adresse Internet :

Adresse e-mail :

Numéro d'entreprise

0888.849.404

Date du dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts

24-05-2018

Ce dépôt concerne :



les COMPTES ANNUELS en

EURO

approuvés par l'assemblée générale du

16-11-2023



les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01-01-2022

au

31-12-2022

l'exercice précédent des comptes annuels du

01-01-2021

au

31-12-2021

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet :

A-cap 6.1.1, A-cap 6.1.3, A-cap 6.2, A-cap 6.4, A-cap 7, A-cap 8, A-cap 9, A-cap 12, A-cap 13, A-cap 14, A-cap 15, A-cap 16, A-cap 17

N°	0888849404	A-cap 3.2
----	------------	-----------

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	792.771	982.251
Apport		10/11	9.566.500	9.566.500
Capital		10	9.561.500	9.561.500
Capital souscrit		100	9.561.500	9.561.500
Capital non appelé		101		
En dehors du capital		11	5.000	5.000
Primes d'émission		1100/10	5.000	5.000
Autres		1100/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13		
Réserves indisponibles		130/1		
Réserve légale		130		
Réserves statutairement indisponibles		131/1		
Acquisition d'actions propres		131/2		
Soutien financier		131/3		
Autres		131/9		
Réserves immunisées		132		
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	-8.773.729	-8.584.249
Subsides en capital		15		
Avance aux associées sur la répartition de l'actif net		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		18		
Provisions pour risques et charges		180/5		
Pensions et obligations similaires		180		
Charges fiscales		181		
Grosses réparations et gros entretien		182		
Obligations environnementales		183		
Autres risques et charges		184/5		
Impôts différés		188		

DuoCapital SA
Boulevard du Souverain, 100
B-1170 Bruxelles

N° d'entreprise : 0888.849.404 – RPM Bruxelles

Rapport de gestion du conseil d'administration relatif à
l'exercice social clôturé le 31 décembre 2022

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, nous avons l'honneur de vous présenter notre nouveau rapport de gestion et resoumettre à votre approbation les comptes annuels pour l'exercice social qui couvre la période du 1 janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Les commentaires qui suivent sont basés sur le bilan après affectation des résultats et ceci sous réserve de leur approbation par l'assemblée générale. Les comptes annuels ont été rédigés conformément aux dispositions du Code des sociétés et des associations, conformément aux statuts et conformément aux règles d'évaluation fixées par l'organe du conseil d'administration.

Bilan après répartition des résultats (€)

Actif	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Actifs immobilisés	26.504.268,98	94,4%	27.477.321,47	94,6%
Actifs circulants	1.580.332,72	5,6%	1.565.763,47	5,4%
Total de l'actif	28.084.601,70	100%	29.043.084,94	100%

Passif	31/12/2022	%	31/12/2021	%
Capitaux propres	792.770,63	2,8%	982.250,64	3,4%
Dettes	27.291.831,07	97,2%	28.060.834,30	96,6%
Total du passif	28.084.601,70	100%	29.043.084,94	100%

Compte de résultats (€)

	31/12/2022	31/12/2021
Chiffre d'affaires	1.836.856,73	1.792.943,50
Autres produits d'exploitation	712.057,07	672.229,07
Services et biens divers	(363.387,90)	(342.149,67)
Amortissements et réd. de valeur	(1.043.317,27)	(1.051.872,90)
Autres charges d'exploitation	(881.722,36)	(831.646,17)
Produits financiers	0,00	0,00
Charges financières	(449.966,28)	(306.020,72)
Impôts	0,00	0,00
Résultat	(189.480,01)	(66.516,89)

1 / 4

Page 21 of 30

Règles comptables

Le mode d'évaluation de l'inventaire des comptes annuels établi par le conseil d'administration, n'a pas été modifié en cours d'exercice. Le conseil d'administration renvoie aux règles d'évaluation telles que décrites dans les comptes annuels.

Le bien principal détenu par la société est l'immeuble de bureaux Olympiades / Leopold III à Evere (Bruxelles).

La société n'a pas l'intention de réaliser l'immeuble dans un avenir proche.

Il est à noter que les comptes 2022 tiennent compte de l'avis de la Commission des Normes Comptables du 11 janvier 2012 sur le traitement des avantages attribués lors de la conclusion d'un contrat de location. Les frais liés aux avantages ont été pris en résultat linéairement.

La société parvient à assurer la continuité de son activité et à maintenir le service à ses clients.

Nous justifions le maintien des règles d'évaluation en continuité d'exploitation, conformément aux articles 3:6, §1^{er}, 6° et 7:228 du Code des sociétés et des associations. En ce qui concerne l'article 7:228 du Code des sociétés et des associations, nous nous référons au rapport spécial établi par le conseil d'administration.

Après examen, le conseil d'administration propose de poursuivre les activités de la société et de conserver les règles d'évaluation dans une perspective de continuité.

Evolution des affaires, principaux risques auxquels la société est confrontée

L'activité génère une trésorerie positive. Les administrateurs évaluent régulièrement la stratégie commerciale.

Les comptes annuels ci-annexés contiennent toutes les informations permettant d'apprécier l'évolution et le développement des activités de notre société.

Événement important postérieur à la clôture du bilan

Au 31 décembre 2022 le bilan présente le prêt auprès de la banque Belfius remboursable endéans l'année, à savoir mai 2023.

En juillet 2023 ce prêt a été prorogé jusqu'en mai 2026. Le prêt est donc reclassé en dette à long terme après la date clôture des comptes.

Une projection de cashflow démontre que l'entreprise dispose de fonds suffisants pour continuer ses activités au cours des douze prochains mois.

Aucun autre changement important, susceptible d'affecter les résultats financiers de la société tels qu'ils apparaissent dans les comptes, n'est intervenu après la clôture de ces comptes.

Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

Il ne s'est produit aucun autre événement ou fait spécifique, susceptible d'influencer substantiellement les résultats, ni le développement futur de la société.

Recherche et développement

La société n'a mené, au cours du dernier exercice social, aucune activité de recherche et développement.

Augmentation de capital, émission d'obligations convertibles ou de droits de souscription (warrants)

Aucune augmentation de capital ni d'émission d'obligation convertible ou de droits de souscription n'a été faite durant l'exercice.

Acquisition d'actions propres

Aucune acquisition d'actions propres n'est intervenue au cours de l'exercice écoulé.

Existence de succursale

La société ne dispose d'aucune succursale.

Conflits d'intérêts

Au cours de l'exercice écoulé, aucun conflit d'intérêts n'a été signalé au sein du conseil d'administration.

Affectations et prélèvements (€)

Le résultat de l'exercice social fait apparaître une perte de 189.480,01 €. Nous vous proposons d'affecter le résultat de l'exercice comme suit :

Résultats antérieurs	(8.584.249,36)
Résultat de l'exercice	(189.480,01)
Réserve légale	0,00
Rémunération du capital	0,00
Résultat à reporter	(8.773.729,37)

Aucune rémunération du capital n'est proposée.

Utilisation d'instruments financiers

La société a fait usage d'un instrument financier CAP en 2022.

Décharge

Les administrateurs sont d'avis qu'ils ont rempli leurs fonctions de manière convenable et demandent à l'assemblée générale de leur octroyer la décharge pour les opérations effectuées dans le cadre de leur mandat au cours de l'exercice social se clôturant le 31 décembre 2022.

Reconduction mandat administrateurs

Le conseil d'administration propose de reconduire les mandats d'administrateur de Phicap Investment Management SA, dont le siège social est sis Boulevard du Souverain, 100 à 1170 Bruxelles, inscrite au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0864.348.885, représentée par son représentant permanent, Monsieur Anthony Anderson, de Monsieur Philip Halpenny, ainsi que de Monsieur Niall Charles Quigley, et ce pour une période de deux ans jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de 2025.

Reconduction mandat commissaire

Le conseil propose de renouveler le mandat de commissaire de KPMG Bedrijfsrevisoren SRL, ayant son siège social au 1K, Luchthaven Brussel Nationaal à 1930 Zaventem, représentée par Madame Véronique Vandooren, avec effet immédiat pour une période de 3 ans, et ce afin d'effectuer le contrôle des comptes annuels se clôturant respectivement le 31 décembre 2023, 2024 et 2025.

Les honoraires annuels du commissaire s'élèveront à 10.080,93 EUR, hors frais et hors TVA.

Pour la deuxième et la troisième année, les honoraires sont fixes à l'exception des changements relatifs au volume des activités. Chaque année, les honoraires seront adaptés à l'indice santé.

Ordre du jour de l'assemblée générale annuelle

Nous vous proposons l'ordre du jour suivant pour l'assemblée générale annuelle statuant sur l'exercice clôturé au 31 décembre 2022 :

1. Lecture et approbation du rapport de gestion et du rapport du commissaire ;
2. Discussion du rapport de gestion spécial conformément à l'article 7:228 du Code des sociétés et des associations ; Délibération sur la dissolution de la société ou sur la poursuite des activités malgré les pertes subies ;
3. Discussion et approbation des comptes annuels de l'exercice social clôturés au 31 décembre 2022 ;
4. Affectation du résultat ;
5. Décharge aux administrateurs et au commissaire ;
6. Reconduction mandat administrateurs ;
7. Reconduction mandat commissaire ;
8. Confirmation des honoraires du commissaire ;
9. Pouvoirs.

Conclusion

Nous espérons avoir été suffisamment clair quant aux activités de la société durant l'exercice écoulé et restons à votre disposition pour tous renseignements concernant le présent rapport et comptes annuels.

Bruxelles, le 9 novembre 2023.


.....(s)
Phicap Investment Management SA
Administrateur
Représentée par Anthony Anderson
Représentant permanent


.....(s)
Philip Halpenny
Administrateur


.....(s)
Niall Charles Quigley
Administrateur



Observation – évènement important survenu après la clôture

Nous attirons l'attention sur l'annexe A-cap 6.9 des comptes annuels où l'organe d'administration décrit un prêt à court terme auprès de la Banque Belfius de EUR 16,6 million, remboursable endéans l'année 2023. En juillet 2023 ce prêt a été prolongé en modifiant la date d'échéance de mai 2023 à mai 2026 résultant que ce prêt est reclassé en dette à long terme après la date clôture des comptes annuels.

Cette observation ne modifie pas notre opinion.

Responsabilités de l'organe d'administration relatives à l'établissement des comptes annuels

L'organe d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à l'organe d'administration d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe d'administration a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes annuels ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre:

Duocapital (exercice 2023)

2025-00008945	0888849404	2023	EUR	23.0.4	m01-f	23/01/2025	24		A-cap 1
---------------	------------	------	-----	--------	-------	------------	----	--	---------

COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination : DuoCapital

Forme juridique : Société anonyme

Adresse : Boulevard du Souverain

N° : 100

Boîte :

Code postal : 1170

Commune : Watermael-Boitsfort

Pays : Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de Bruxelles, francophone

Adresse Internet :

Adresse e-mail :

Numéro d'entreprise

0888.849.404

Date du dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts

02-10-2024

Ce dépôt concerne :



les COMPTES ANNUELS en

EURO

approuvés par l'assemblée générale du

22-01-2025



les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01-01-2023

au

31-12-2023

l'exercice précédent des comptes annuels du

01-01-2022

au

31-12-2022

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet :

A-cap 6.1.1, A-cap 6.1.3, A-cap 6.2, A-cap 6.4, A-cap 7, A-cap 8, A-cap 9, A-cap 11, A-cap 12, A-cap 13, A-cap 14, A-cap 15, A-cap 16, A-cap 17

N°	0888840404	A-cap 3.2
----	------------	-----------

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	-5.378.267	792.771
Apport		10/11	9.566.500	9.566.500
Capital		10	9.561.500	9.561.500
Capital souscrit		100	9.561.500	9.561.500
Capital non appelé		101		
En dehors du capital		11	5.000	5.000
Primes d'émission		1100/10	5.000	5.000
Autres		1100/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13		
Réserves indisponibles		130/1		
Réserve légale		130		
Réserves statutairement indisponibles		131/1		
Acquisition d'actions propres		131/2		
Soutien financier		131/3		
Autres		131/9		
Réserves immunisées		132		
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)(-)	14	-14.944.767	-8.773.729
Subsides en capital		15		
Avance aux associées sur la répartition de l'actif net		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16		
Provisions pour risques et charges		160/5		
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges		164/5		
Impôts différés		168		

N°	0888849404	A-cap 4
----	------------	---------

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits et charges d'exploitation				
Marge brute	(+)/(-)	9900	1.356.314	2.185.526
Dont: produits d'exploitation non récurrents		76A		
Chiffre d'affaires		70		
Approvisionnements, marchandises, services et biens divers		60/61		
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-)	62		
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	5.159.269	1.043.317
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	631/4		
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635/8		
Autres charges d'exploitation		640/8	948.103	881.722
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	649		
Charges d'exploitation non récurrentes		66A		
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)	9901	-4.751.058	260.486
Produits financiers	6.4	75/76B	1.488	
Produits financiers récurrents		75	1.488	
Dont: subsides en capital et en intérêts		753		
Produits financiers non récurrents		76B		
Charges financières	6.4	65/66B	1.421.468	449.966
Charges financières récurrentes		65	1.421.468	449.966
Charges financières non récurrentes		66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	-6.171.038	-189.480
Prélèvement sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	67/77		
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	-6.171.038	-189.480
Prélèvement sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	-6.171.038	-189.480

N°	0888849404	A-cap 6.8
----	------------	-----------

Dettes :
Le passif [xxxxxxxxxxxxxx] [ne comporte pas de] dettes à long terme, non productives d'intérêt ou assorties d'un taux d'intérêt anormalement faible : dans l'affirmative, ces dettes [font] [ne font pas] l'objet d'un escompte porté à l'actif.

Devises :
Les avoirs, dettes et engagements libellés en devises sont convertis en EUR sur les bases suivantes :
N/A

Les écarts de conversion des devises sont traités comme suit dans les comptes annuels :
N/A

Conventions de location-financement :
Pour les droits d'usage de conventions de location-financement qui n'ont pas été portés à l'actif (portant sur des biens immobiliers et conclues avant le 1er janvier 1980), les redevances et loyers relatifs aux locations-financements de biens immobiliers et afférents à l'exercice se sont élevés à : EUR

N°	0888849404	A-cap 6.9
----	------------	-----------

AUTRES INFORMATIONS À COMMUNIQUER DANS L'ANNEXE

Résultats financiers et Règles comptables

DuoCapital SA a été créée dans le but d'acquérir et de gérer son principal actif, l'immeuble de bureaux Olympiades / Léopold III à Evere (Bruxelles). Au fil des ans, la société a dû faire face à de nombreux défis pour maintenir sa viabilité opérationnelle et financière.

DuoCapital SA a connu une baisse des flux de trésorerie en raison de la baisse de l'occupation de l'actif, des conditions difficiles du marché de l'occupation, de l'insuffisance des revenus locatifs et de l'augmentation des coûts de financement en raison de l'augmentation des taux d'intérêt. Le dépôt de bilan le 20 janvier 2025 de Lunch Garden, locataire de 12,8% de l'immeuble, a encore aggravé la situation.

La société est désormais incapable de faire face à ses obligations financières, y compris le service de la dette et d'autres passifs.

La banque a récemment pris des mesures importantes qui ont encore limité les opérations financières de l'entreprise, y compris le paiement des taxes susmentionnées.

Après une analyse approfondie, le conseil d'administration a conclu que l'entreprise est insolvable, son passif dépassant son actif et aucune voie réaliste ne permettant de rétablir sa solvabilité dans les 12 prochains mois.

En vue d'assurer l'image fidèle des comptes annuels, il a été dérogé aux règles d'évaluation prévues dans l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations. Les règles d'évaluation ont été modifiées par rapport à l'exercice précédent partant du principe que la société ne poursuivra pas ses activités.

DocuSign Envelope ID: E76D580F-ACF5-408A-BC21-68A33C237493

Résultats financiers et Règles comptables / Evolution des affaires, principaux risques auxquels la société est confrontée / Evénement important postérieur à la clôture du bilan

DuoCapital SA a été créée dans le but d'acquérir et de gérer son principal actif, l'immeuble de bureaux Olympiades / Léopold III à Evere (Bruxelles). Au fil des ans, la société a dû faire face à de nombreux défis pour maintenir sa viabilité opérationnelle et financière.

Malgré la mise en œuvre de stratégies visant à optimiser les rendements et à assurer la stabilité financière, des obstacles persistants ont eu un impact significatif sur la capacité de la société à atteindre ses objectifs.

DuoCapital SA a connu une baisse des flux de trésorerie en raison de la baisse de l'occupation de l'actif, des conditions difficiles du marché de l'occupation, de l'insuffisance des revenus locatifs et de l'augmentation des coûts de financement en raison de l'augmentation des taux d'intérêt. Le dépôt de bilan le 20 janvier 2025 de Lunch Garden, locataire de 12,8% de l'immeuble, a encore aggravé la situation.

La société est désormais incapable de faire face à ses obligations financières, y compris le service de la dette et d'autres passifs - en particulier le précompte immobilier dû le 25 janvier 2025 pour un montant de 450.602,12 EUR.

Malgré l'absence de réponse formelle à notre demande de soutien supplémentaire, la banque a récemment pris des mesures importantes, notamment le gel des comptes de l'entreprise, la conversion du mandat hypothécaire en une hypothèque complète et la saisie des fonds disponibles pour combler le déficit du compte de prêt. Ces mesures ont encore limité les opérations financières de l'entreprise, y compris le paiement des taxes susmentionnées.

L'absence d'engagement de la part des actionnaires ou des investisseurs à injecter des fonds propres supplémentaires dans l'entreprise a limité les possibilités de restructuration ou de redressement.

Les conditions extrêmement difficiles du marché ont entraîné un manque de demande pour les espaces de bureaux de Leopold III, ce qui a compliqué les efforts visant à réaliser une vente ou d'autres initiatives stratégiques pour générer des liquidités.

Après une analyse approfondie, le conseil d'administration a conclu que l'entreprise est insolvable, son passif dépassant son actif et aucune voie réaliste ne permettant de rétablir sa solvabilité dans les 12 prochains mois.

Après avoir étudié et évalué toutes les solutions possibles pendant plus d'un an, y compris la restructuration, la cession d'actifs et le financement externe, le conseil d'administration a décidé que la cessation d'activité de la société était la seule option viable pour protéger les créanciers et se conformer aux obligations légales.

Cette décision est prise dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes et est conforme aux responsabilités fiduciaires de l'entreprise.

Le conseil d'administration a également décidé d'autoriser Anthony Anderson à procéder au dépôt de bilan auprès du tribunal de commerce compétent.

En vue d'assurer l'image fidèle des comptes annuels, il a été dérogé aux règles d'évaluation prévues dans l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations. Les règles d'évaluation ont été modifiées par rapport à l'exercice précédent partant du principe que la société ne poursuivra pas ses activités.

Recherche et développement

La société n'a mené, au cours du dernier exercice social, aucune activité de recherche et développement.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm