

Louvain School of Management

Réponses à apporter par l'auditeur face aux risques de blanchiment et de fraude dans le cadre d'audits à réaliser dans des secteurs considérés comme risqués

Auteur : Pecheux Laura
Promoteur : Collin Victor
Année académique 2024-2025
Master 120 en Sciences de gestion à finalité spécialisée en Révisorat et
Expertise Comptable

Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle

Lors de la réalisation de ce mémoire, je déclare ne pas avoir utilisé ChatGPT. Le seul logiciel contenant de l'intelligence artificielle qui a été utilisé pour ce mémoire est Antidote, permettant de corriger les fautes d'orthographe.

En signant cette déclaration, j'affirme que ce mémoire est l'unique fruit de mon travail.

PECHEUX LAURA

Signé le 17 mai 2025

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Pêcheux', with a horizontal line drawn through it.

Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'examiner les réponses à apporter par les Réviseurs d'Entreprises face aux risques de blanchiment de capitaux et de fraude, en se concentrant sur des secteurs à risque. L'approche adoptée repose sur une revue de la littérature suivie par une étude qualitative, visant à répondre à la question de recherche suivante : *“Dans quelle mesure les Réviseurs d'Entreprises peuvent-ils s'assurer que le risque de blanchiment ou de fraude est limité pour des sociétés situées dans des secteurs à risque ?”*.

La première partie présente les éléments théoriques nécessaires à la compréhension des concepts mis en avant dans cette question de recherche. Les éléments suivants sont définis : le blanchiment de capitaux, la fraude, les secteurs à risque et les rôles et obligations des Réviseurs d'Entreprises quant à la détection des risques de fraude et de blanchiment. Sur base des éléments théoriques récoltés, la méthodologie et les hypothèses sont établies afin de procéder à l'étude qualitative. Cette dernière est faite via des entretiens semi-directifs établis auprès de trois catégories de répondants : le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSR), trois cabinets de tailles différentes et des entreprises appartenant aux trois secteurs ciblés (la construction, le football et l'Horeca). Enfin, une réflexion sur différentes procédures pouvant aider les Réviseurs d'Entreprises dans la détection des risques clôture ce mémoire.

*Je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Victor Collin,
Réviseur d'Entreprises et Professeur à l'UCLouvain FuCaM Mons,
pour son accompagnement tout au long de ce mémoire,
mais également pour ses conseils et son encadrement.*

*Je remercie les personnes qui ont accepté de répondre
à mes questions dans le cadre des entretiens réalisés.
Leur contribution m'a permis de mieux comprendre les pratiques
professionnelles et de les confronter aux éléments théoriques.*

*J'adresse un remerciement particulier à mes parents et ma sœur,
pour leur soutien dans la rédaction de ce mémoire,
mais également durant ces cinq années d'étude,
qui n'auraient pas été possibles sans eux.*

*Je remercie enfin mon compagnon, pour son soutien
tout au long de mes études.*

Table des matières

<i>Résumé.....</i>	<i>3</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>6</i>
<i>Liste des annexes.....</i>	<i>7</i>
<i>Introduction générale.....</i>	<i>8</i>
<i>Corps du mémoire</i>	<i>10</i>
1. Première partie : présentation théorique du sujet	10
1.1. Introduction	10
1.2. Blanchiment de capitaux	10
1.3. Fraude.....	15
1.4. Secteurs considérés comme à risque	20
1.5. Audits et mesures déjà mis en place face aux risques de fraude et de blanchiment	28
1.6. Conclusion.....	31
2. Deuxième partie : étude qualitative et réflexion personnelle	32
2.1. Introduction	32
2.2. Méthodologie et hypothèses.....	32
2.3. Résultats	36
2.4. Réflexion personnelle.....	44
<i>Limites.....</i>	<i>52</i>
<i>Recommandations et pistes de recherche.....</i>	<i>53</i>
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>54</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>55</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>61</i>
Annexe 1 : Guide d’entretien – Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises.....	61
Annexe 2 : Retranscription – Entretien de Madame Vessié : Présidente du CSR.....	63
Annexe 3 : Guide d’entretien – Cabinets de Réviseur d'Entreprises.....	73
Annexe 4 : Retranscription - Entretien un Réviseur d’Entreprises travaillant dans un cabinet de taille moyenne	75
Annexe 5 : Retranscription – Entretien avec une experte-comptable d’une Big Four.....	83
Annexe 6 : Retranscription – Entretien avec un Réviseur d’Entreprises travaillant dans un petit cabinet	92
Annexe 7 : Guide d’entretien – Entreprises des secteurs	97
Annexe 8 : Retranscription - Entretien d’un restaurateur	99
Annexe 9 : Retranscription - Entretien avec Madame François du Château de Vignée.....	101
Annexe 10 : Retranscription – Entretien avec Monsieur Didion du Martin’s hôtel.....	108
Annexe 11 : Retranscription – Entretien avec la directrice financière d’une entreprise du secteur de la construction	116
Annexe 12 : Retranscription - Entretien avec Ludovic Martins de la RAAL	132

Liste des abréviations

- AML : Anti-Money Laundering signifiant anti-blanchiment d'argent.
- AMLCO : Anti-Money Laundering Compliance Officer désignant la personne en charge de l'évaluation des risques de blanchiment d'argent.
- BC/FT : se référant à la loi contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement de Terrorisme.
- CSR : Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises
- CTIF : Cellule de Traitement de l'Information Financière
- DA : Data analytic
- GAFI : Groupe d'Action Financière
- IA : Intelligence Artificielle
- IRE : Institut des Réviseurs d'Entreprises
- UBO : Ultimate Beneficial Owner
- UE : Union Européenne
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PPE : Personne Politiquement Exposée

Liste des annexes

- Annexe 1 : Guide d'entretien - Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises
- Annexe 2 : Retranscription – Entretien avec Madame Vessié (Présidente du CSR)
- Annexe 3 : Guide d'entretien - Cabinets de Réviseur d'Entreprises
- Annexe 4 : Retranscription – Entretien avec un Réviseur d'Entreprises travaillant dans un cabinet de taille moyenne
- Annexe 5 : Retranscription – Entretien avec une experte-comptable d'une Big Four
- Annexe 6 : Retranscription – Entretien avec un Réviseur d'Entreprises travaillant dans un petit cabinet
- Annexe 7 : Guide d'entretien - Entreprises des secteurs
- Annexe 8 : Retranscription – Entretien avec un restaurateur
- Annexe 9 : Retranscription – Entretien avec Madame François (Chateau de Vignée)
- Annexe 10 : Retranscription – Entretien avec Monsieur Didion (Martin's Hotels)
- Annexe 11 : Retranscription – Entretien avec la directrice financière d'une entreprise de construction
- Annexe 12 : Retranscription – Entretien avec Monsieur Martins (La RAAL)

Introduction générale

Dans le rapport annuel 2023 de la Cellule de Traitement des Informations Financières (CTIF), 79.211 communications de blanchiment de capitaux ont été introduites. Parmi ces communications, 80% représentaient des nouvelles affaires. De plus, les secteurs identifiés comme les plus à risque par la CTIF en 2023 ont été les établissements de crédits et les établissements de paiement (CTIF, 2023).

En parallèle de ceci, le 12 juin 2024, le cabinet d'audit PwC a publié une enquête mondiale sur la criminalité économique. Il ressort de cette enquête que nous évoluons dans un environnement mondial et interconnecté qui renforce le risque de corruption au sein des entreprises. Parmi les risques de fraude, la fraude à l'approvisionnement est considérée comme une préoccupation répandue. Cependant, une minorité des entreprises interrogées mettent en place les outils adéquats pour identifier ou combattre cette fraude et la fraude de manière générale fraude (PwC, 2024).

La fraude et le blanchiment d'argent sont deux phénomènes qui ont pris de l'ampleur au fil des années, jusqu'à représenter 5% du PIB mondial. C'est la raison pour laquelle, au niveau européen, cinq directives ont été adoptées. Au niveau national, la loi du 18 septembre 2017 résulte de la transposition de la directive européenne 2015/849. Cette loi est relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement de terrorisme. Elle a apporté de nombreuses obligations et le champ d'application de cette loi a été élargi en vue d'inclure tous les prestataires de services de jeux d'argent et de hasard (Peeters & Maniet, 2015).

Face à ce contexte, ce mémoire a pour objectif d'identifier les réponses à apporter par l'auditeur face aux risques de blanchiment et de fraude dans le cadre d'audits à réaliser dans des secteurs comme risqués. Cet objectif sera atteint au moyen de la question de recherche suivante : « *Dans quelle mesure les Réviseurs d'Entreprises peuvent-ils s'assurer que le risque de blanchiment ou de fraude est limité pour des sociétés situées dans des secteurs à risque ?* ».

Dans la première partie du mémoire, une analyse théorique sera réalisée autour de différents concepts clés : le blanchiment de capitaux, la fraude, les secteurs à risque et les procédures d'audit déjà mises en place. De cette manière, la compréhension de la question de recherche sera approfondie. Le blanchiment de capitaux sera d'abord présenté par son origine et sa définition et ensuite par les normes et législation.

En ce qui concerne la fraude, cette dernière sera définie et présentée par ses différentes catégories (fraude fiscale, fraude interne, fraude externe) pour terminer par son impact économique sur les entreprises. Les secteurs considérés comme à risque seront introduits par le rapport annuel 2023 de la CTIF et listés au moyen des typologies anti-blanchiment publiées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Pour terminer, le rôle du Réviseur d'entreprise en matière de blanchiment d'argent et la norme de l'Institut des Réviseurs d'entreprises du 27 mars 2020 permettront d'appréhender les procédures d'audit déjà mises en place face aux risques de fraude et de blanchiment. À la suite de cette revue de la littérature, des hypothèses seront posées sur ce qui est mis en place au sein des entreprises et au sein des cabinets de Réviseurs en termes de fraude et de blanchiment.

Dans un deuxième temps, une étude qualitative permettra de répondre à la question de recherche de ce mémoire. Pour cela, plusieurs entretiens semi-directifs seront réalisés auprès de différents intervenants clés, au sujet de la fraude et du blanchiment d'argent dans trois secteurs à risque : l'Horeca, la construction et les clubs de football.

Dans ce mémoire, trois catégories d'intervenants seront interrogées : une instance supérieure, les cabinets de Réviseurs d'entreprises et enfin, différentes entreprises faisant partie des trois secteurs cités ci-dessus. À la suite de ces rencontres, l'objectif est d'étudier ce qui est effectivement mis en place afin de conclure sur les différentes hypothèses préalablement posées mais également de proposer de nouveaux éléments permettant aux Réviseurs d'entreprises d'assurer une meilleure détection des risques.

Corps du mémoire

1. Première partie : présentation théorique du sujet

1.1. Introduction

Cette première partie du mémoire a pour objectif de présenter, de manière théorique, les risques de blanchiment et de fraude dans les secteurs considérés comme risqués. Cette présentation sera articulée en diverses parties. Tout d'abord, le blanchiment sera présenté en abordant ses différents aspects. Il en sera de même ensuite avec la fraude et le concept de secteurs considérés comme risqués. Enfin, cette première partie se terminera par les procédures d'audits déjà mises en place, au moyen de la norme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises du 27 mars 2020, pour appréhender au mieux les risques de fraude et de blanchiment dans les secteurs à risque.

1.2. Blanchiment de capitaux

Introduction

Cette section vise à définir et contextualiser le blanchiment de capitaux et à présenter la loi anti-blanchiment du 18 septembre 2017. De cette manière, le concept de blanchiment d'argent pourra par la suite être correctement appréhendé dans les secteurs considérés comme risqués.

Origine et définition

La loi du 18 septembre 2017 relative au blanchiment de capitaux donne, à l'article 2, une définition englobant quatre catégories de situation :

- La conversion ou le transfert de capitaux, provenant d'une activité criminelle ou participant à une telle activité, afin d'en dissimuler l'origine alors illicite de ces capitaux.
- L'acte par lequel une entité dissimule la nature, l'origine des capitaux ou biens, provenant d'une activité criminelle.

- Le fait d'acquérir ou de détenir des biens dont l'acquéreur ou le détenteur sait qu'ils proviennent d'une activité criminelle.
- La participation à l'un des actes cités précédemment. (Union Européenne, 2024).

Le blanchiment de capitaux désigne le processus illicite par lequel les entreprises dissimulent l'origine de leurs avoirs. Des systèmes financiers dits souterrains vont alors être utilisés pour s'assurer que les transactions et les paiements liés à ce blanchiment seront à l'abri des mécanismes de surveillance (Conseil de l'Union Européenne, 2023).

Ce processus tire son origine en 1920, lorsqu'un bandit décide d'investir dans des laveries automatiques en déclarant une recette fictive aux autorités de marché afin de dissimuler le blanchiment des recettes obtenues sur cette activité illicite. C'est ainsi que le terme « blanchir » son argent est apparu. Le blanchiment d'argent s'est par la suite généralisé aux différentes économies internationales (Reglab, s. d.).

Selon le SPF Economie, le blanchiment d'argent, qui a pour objectif de dissimuler l'origine illicite des fonds, est couramment divisé en trois phases (SPF Economie, 2024) :

- Le placement qui est l'action par laquelle le blanchisseur introduit dans une organisation des fonds illicites en divisant le versement d'une grosse somme d'argent dans différents comptes de l'entreprise.
- L'empilement désigne le fait que le blanchisseur réalise de multiples opérations afin de dissimuler l'origine des fonds.
- L'intégration dans laquelle les fonds illicites réapparaissent afin d'être utilisés dans des activités économiques légales telles que l'immobilier, etc. (SPF Economie, 2024).

Normes et légalisation

Ce phénomène a, au fil des années, pris de l'ampleur jusqu'à représenter avec le financement du terrorisme entre 2,5 et 5% du PIB mondial. Face à ceci, de nombreux États se sont réunis pour tenter de trouver une solution. C'est ainsi qu'en 1989, le Groupe d'Action financière (GAFI) a été créé (SPF Economie, 2024).

Ce groupe est une organisation internationale qui publie des indications envers les États membres et qui évalue les mesures prises par ces derniers (SPF Economie, 2024).

Au niveau européen, cinq directives ont été adoptées et plusieurs mesures ont été prises au niveau national. Parmi ces mesures, quatre ont été adoptées à titre préventif et une à titre répressif (SPF Economie, 2024).

Les mesures belges prises à titre préventif sont les suivantes : la loi du 11 janvier 1993 qui a été remplacée par la loi du 18 septembre 2017 appelée « loi BC/FT », différents arrêtés royaux d'exécution et plusieurs règlements d'application. À titre répressif, l'article 505 du code pénal a été adopté (SPF Economie, 2024).

La loi du 18 septembre 2017 qui est relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement de terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces, résulte de la transposition de la directive européenne 2015/849. Cette dernière est relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme (SPF Finances, s. d.).

La directive européenne 2015/849, provenant des recommandations du groupe d'action financière international (le GAFI), est la quatrième directive anti-blanchiment. Les États membres ont alors eu jusqu'au 26 juin 2017 pour transposer la directive au sein de leurs droits nationaux. En ce qui concerne la Belgique, la loi du 11 janvier 1993 existait alors à titre préventif mais plusieurs modifications ont dû être apportées à ce texte de loi. C'est ainsi qu'en 2017 est entrée en vigueur la loi BC/FT. Cette directive a apporté de nombreuses modifications (Peeters & Maniet, 2015).

Parmi ces modifications, le champ d'application a été élargi en vue d'inclure dans les entités soumises à la directive tous les prestataires de services de jeux d'argent et de hasard. Auparavant, uniquement les casinos étaient concernés. De plus, la directive s'applique également aux entités assujetties lorsque leurs activités sont exercées sur internet. Enfin, les États membres ont pour obligation d'appliquer la directive à l'ensemble des activités présentant un risque de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme important (Peeters & Maniet, 2015).

La directive adopte une approche fondée sur le risque en passant par une prise de décisions fondée sur les preuves afin de mieux appréhender les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme (Peeters & Maniet, 2015).

Une autre modification apportée par la directive concerne l'identification des bénéficiaires effectifs de l'entreprise dans un registre UBO afin de garantir une transparence complète (Peeters & Maniet, 2015). Ce registre recense l'ensemble des bénéficiaires effectifs, les « Ultimate Beneficial Owners », d'une entreprise (SPF Finances, s.d.).

La directive apporte également des clarifications en ce qui concerne les règles relatives aux individus politiquement exposés qui présentent alors un risque de corruption plus élevé en raison des positions politiques adoptées. En cas de transactions avec ces personnes, les entités ont notamment pour obligation d'obtenir une autorisation d'un niveau hiérarchique élevé pour effectuer ces transactions (Peeters & Maniet, 2015).

Enfin, la directive apporte d'autres modifications notamment en matière de vigilance, de responsabilité des personnes et d'inclusion d'infractions fiscales pénales. En effet, conformément aux recommandations du GAFI, les infractions fiscales pénales liées aux impôts ont été incluses dans la directive. En ce qui concerne la responsabilité des personnes, les entités ont pour obligation de désigner le membre du conseil d'administration qui est responsable de la conformité à la directive (Peeters & Maniet, 2015).

En transposition à cette directive, est ainsi entrée en vigueur le 18 septembre 2017, la loi BC/FT relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme. Cette loi s'applique à tout le monde au sens que chacun peut être amené à fournir une série d'informations pour s'assurer qu'il ne procède pas à un blanchiment de capitaux. De plus, toute organisation est soumise à la limitation des paiements en espèces. Certaines organisations financières telles que les entreprises de location-financement, les organismes financiers et certaines organisations non financières comme les clubs de football sont également soumises à la loi BC/FT (SPF Economie, 2024) .

Les principales mesures de prévention mises en place par la loi BC/FT sont au nombre de trois. Tout d'abord, les organisations doivent s'assurer de l'identité des personnes qui réalisent des transactions (SPF Economie, 2024). Cette identification doit être effectuée avant la transaction, généralement au moyen d'une pièce d'identité. Ensuite, les entités doivent détecter les opérations anormales alors considérées comme susceptibles de constituer une tentative de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme (SPF Economie, 2024).

Enfin, les entités se doivent d'adopter des mesures de contrôle interne et de formation du personnel adéquates pour prévenir le blanchiment de capitaux (SPF Economie, 2024).

Lorsque les personnes soumises à la loi signalent un soupçon de blanchiment de capitaux à la Cellule de Traitement des Informations Financières (CTIF), elles bénéficient de plusieurs éléments. Premièrement, une protection contre les menaces et actes hostiles à l'égard de ces personnes est garantie, au sens de l'article 59 de la loi. Deuxièmement, une immunité judiciaire et disciplinaire est garantie lorsque les personnes ont fait part de manière volontaire des soupçons de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme à la CTIF, conformément à l'article 57 de la loi. Troisièmement, les personnes qui ont signalé les soupçons bénéficieront de l'anonymat lorsque la CTIF informera le procureur du roi, le parquet fédéral mais également dans le cadre d'un témoignage en justice par les membres de la CTIF, au sens de l'article 58 de la loi (SPF Economie, 2024).

La loi du 18 septembre 2017 donne des précisions sur le rôle de la CTIF dans les articles 76 (paragraphe 3), 79 et 80. De cette manière, l'objectif de cette cellule est d'analyser les informations obtenues afin d'en informer les institutions judiciaires pertinentes par la suite. De plus, la CTIF peut s'opposer à l'exécution d'une opération alors soupçonnée de blanchiment (SPF Economie, 2024).

En cas de non-respect de cette loi, les sanctions prévues sont d'ordre d'amendes administratives allant de 250 à 1.250.000 euros pour les professions non financières et jusqu'à 10% du chiffre d'affaires annuel net pour les professions financières (SPF Economie, 2024).

Depuis l'entrée en vigueur de cette loi en 2017, de nouvelles mesures ont été mises en place. Parmi ces dernières, un accord sur les nouvelles mesures de l'UE contre le blanchiment d'argent a été trouvé en janvier 2024. Cet accord concerne la sixième directive anti-blanchiment qui a été adoptée le 24 avril 2024 abrogeant la directive 2015/849. L'accord concerne également le train législatif de lutte contre le blanchiment de capitaux, le code européen unique ainsi que l'Autorité de lutte contre le blanchiment de capitaux (Parlement européen, 2024).

Conclusion

En conclusion, le blanchiment de capitaux désigne le processus illicite par lequel les entreprises dissimulent l'origine de leurs avoirs. Ce processus a été plus amplement encadré par la loi du 18 septembre 2017 qui vise à lutter contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la limitation de l'utilisation des espèces. Cette loi résulte de la transposition de la directive européenne 2015/849 qui a apporté de nombreuses modifications comme le champ d'application qui a été élargi en vue d'inclure dans les entités soumises à la directive tous les prestataires de services de jeux d'argent et de hasard. Enfin, les principales mesures de prévention mises en place par la loi BC/FT sont au nombre de trois : l'identification des personnes qui réalisent les transactions, des mesures de contrôle interne et de formation du personnel adéquates et la détection des opérations anormales.

1.3. Fraude

Introduction

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter la fraude en la définissant, en mettant en avant les différentes catégories de fraudes, mais également en chiffrant son impact financier sur l'économie. De cette manière, la fraude pourra par la suite être pleinement appréhendée sur le plan pratique.

Définition

Dans son ouvrage, Ouaniche définit la fraude comme « *un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, par des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, par des employés ou par des tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans le but d'obtenir un avantage indu ou illégal* ». Néanmoins, la définition reprise dans cet ouvrage est relative aux normes des commissaires aux comptes français (Ouaniche, 2022).

Trois éléments clés ressortent alors de cette définition : un acte intentionnel commis, des manœuvres dolosives et un avantage indu ou illégal (Ouaniche, 2022).

Dès lors, ce sont les trois éléments qui sont généralement utilisés pour caractériser une fraude et ainsi la différencier de l'erreur (Ouaniche, 2022).

La norme ISA 240 concernant les obligations de l'auditeur en matière de fraude lors d'un audit d'états financiers, met en avant l'élément distinctif de la fraude. Ce dernier est le caractère intentionnel qui va alors dissocier la fraude de l'erreur (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2023).

La fraude représente ainsi l'acte par lequel un individu commet une faute de manière intentionnelle pour en dégager un avantage, souvent financier, personnel ou pluriel. De plus, la fraude peut être réalisée en interne, au sein même de la société, ou en externe. Certaines fraudes seront alors perpétrées à la fois en interne et en externe de l'entreprise. Enfin, la fraude fiscale est la plupart du temps dissociée de la fraude interne (Gocardless, 2024) .

Différentes catégories de fraude

- La fraude fiscale

La fraude fiscale a pour objectif de diminuer le montant d'impôts à payer en ne respectant pas plusieurs règles. Cette catégorie de fraude est invisible et très difficilement détectable. Elle est également omniprésente pouvant avoir un impact allant de minime à très important (Dechamps & Krings, 2019).

La fraude fiscale simple est distinguée de la fraude fiscale grave, ce qui signifie que ces deux types de fraude n'entraînent pas les mêmes poursuites judiciaires. En ce qui concerne la fraude fiscale dite simple, l'administration fiscale est en charge de l'ensemble de la procédure alors que, la fraude fiscale grave représente un délit pénal fiscal qui entraîne alors une sanction pénale. Cette dernière peut aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et une amende de 500.000 euros. Il est également à noter que les personnes reconnues comme auteurs ou complices d'une telle fraude sont tenues solidairement responsables au paiement de l'impôt impayé (Financité, 2017).

La répression de la fraude fiscale commence tout d'abord par la détection de la fraude. Pour ce faire, différentes institutions œuvrent au quotidien pour lutter contre cette manœuvre illicite (Financité, 2017).

L'administration fiscale dont l'Inspection spéciale des impôts analyse les données de la manière la plus optimale possible pour détecter la moindre fraude. La Cellule de Traitement des Informations Financières (CTIF) est la destinataire des soupçons de fraude envoyés par les professionnels du chiffre. Enfin, les victimes de ces fraudes permettent également de les détecter en les dénonçant (Financité, 2017).

- La fraude interne

Dans une présentation sur la fraude interne, le cabinet BDO reprend une définition de cette catégorie de fraude de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) comme étant *« l'utilisation de sa profession à des fins d'enrichissement personnel par l'abus ou le détournement délibéré des ressources ou des actifs de l'employeur »* (Fraude interne : votre entreprise est-elle à risque?, 2022).

Le cabinet BDO met en avant que la plupart des entreprises fonctionnent selon la règle des 10-10-80 signifiant que 10% des travailleurs ne voleront jamais, 10% voleront si l'occasion se présente et 80% voleront ou non en fonction de la manière dont ils justifient leur comportement. La façon dont une entreprise pourra minimiser le risque de fraude est alors directement liée à l'influence exercée sur ce groupe de 80% de travailleurs (BDO, 2022).

De manière générale, les fraudes internes les plus courantes sont les suivantes : vol d'argent liquide, pots-de-vin, création et paiement de fournisseurs fictifs, fabrication de chèques, paiements à des employés fictifs, ... Le meilleur moyen pour une entreprise de minimiser ce risque de fraude est de mettre en place un contrôle interne adéquat et une politique d'entreprise ne favorisant pas la fraude (BDO, 2022).

Dans la plupart des cas, ce sont les petites entreprises les plus vulnérables étant donné qu'elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour prévenir et détecter la fraude correctement. De plus, dans la plupart des cas, la fraude commence à petite échelle et prend de plus en plus d'ampleur au fur et à mesure que le fraudeur prend confiance (BDO, 2022).

Il est alors important de sensibiliser les travailleurs sur l'importance de détecter les moindres signes de fraude. Néanmoins, ce n'est pas toujours possible dans une petite entreprise qui dispose de peu de ressources (BDO, 2022).

Afin de prévenir au mieux ce type de fraude, les entreprises doivent réaliser une évaluation des risques de fraude. De cette manière, les services, les lieux ou processus qualifiés « à risque » à l'issue de l'analyse, devront faire l'objet d'une vigilance accrue. Il convient également d'évaluer les risques de fraude en fonction de leurs impacts et probabilités de survenance dans l'entreprise. Des contrôles et procédures pourront ainsi être mis en place pour les risques les plus dangereux pour l'entreprise. De plus, le contrôle interne joue également un rôle crucial dans l'incitation à la fraude par les employés (BDO, 2022).

- La fraude externe

Contrairement à la fraude interne qui est commise au sein de l'entreprise, la fraude externe est perpétrée par des personnes extérieures qui ont pour objectif de voler de l'argent ou des biens. Les exemples les plus connus de fraude externe sont l'usurpation d'identité, l'interception et la falsification des factures ou commandes, la fraude au président, la falsification de votes, de signatures, ... (Allianz, 2023).

Généralement, les fraudeurs profitent des failles informatiques existantes dans l'entreprise pour provoquer une cyberattaque. De plus, les fraudeurs peuvent tirer profit d'un contrôle interne peu rigoureux au sein d'une entreprise. Cette mauvaise séparation des fonctions peut engendrer un risque de fraude plus élevé car il suffira alors uniquement de berner une personne et non plusieurs (Allianz, 2023).

Depuis la crise sanitaire, le nombre de cyberattaques a augmenté au sein des entreprises. Parmi ces attaques, la fraude au président est l'une des plus courantes. Dans ce type d'attaque, le fraudeur va d'abord se renseigner sur l'entreprise et ses coutumes afin de récolter un maximum d'informations telles que le nom du patron, de l'administrateur (Police, 2022).

Ayant récolté toutes les informations nécessaires, l'escroc pourra alors usurper l'identité du patron ou de l'administrateur en demandant à un membre du département comptable de l'entreprise d'effectuer un versement. C'est ainsi que le versement sera effectué car l'employé ne se rendra pas compte que ce n'est pas son patron qui est à l'origine de la demande. Il est également à noter que le télétravail est un facteur favorisant la fraude au président car les contacts physiques sont ainsi réduits, favorisant l'arnaque (Police, 2022).

Parmi les fraudes externes les plus courantes, citons également, la fraude au faux fournisseur et au faux client en font également partie. Pour le faux fournisseur, cela consiste à se faire passer pour un fournisseur qui aura changé de coordonnées pour que les versements s'effectuent sur le compte de l'escroc. Dans le cadre du faux client, cela peut passer par une extorsion de fonds ou encore un détournement de marchandises (Les clés de la banque, 2023).

Impact économique de la fraude

Le 12 juin 2024, le cabinet PwC a publié une enquête mondiale sur la criminalité économique. Pour réaliser cette enquête, PwC a récolté 2.500 répondants dont les deux tiers assuraient des fonctions de cadre supérieur et dont 40% provenaient d'entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars. L'enquête a permis de récolter des informations de 63 territoires mondiaux et plus de 45 entretiens pratiques de premier plan ont été effectués (PwC, 2024).

Au travers de l'enquête, le cabinet met en avant que nous évoluons dans un environnement mondial et interconnecté qui renforce le risque de corruption au sein des entreprises. Dans 55% des pays interrogés, la fraude d'approvisionnement (fraude aux achats, fraude au faux fournisseur) est considérée comme une préoccupation répandue. Néanmoins, une minorité de ces pays met en place des outils adéquats pour identifier ou combattre cette fraude (PwC, 2024).

De nos jours, la fraude, quelle qu'elle soit, reste un défi majeur pour l'ensemble des entreprises. La fraude à l'approvisionnement, qui fait partie des fraudes externes, est l'une des formes de fraude les plus anciennes et est très courante, ce qui cause une source de préoccupation importante pour les petites entreprises et les multinationales. Ce type de fraude regroupe différents éléments tel qu'un recours à une fausse facturation, mais également des falsifications d'appel d'offres. L'enquête montre que la fraude à l'approvisionnement fait partie des trois crimes économiques les plus perturbateurs pour une entreprise dans le monde entier (PwC, 2024).

Face à ce risque de fraude majeur, des méthodes de surveillance des transactions au travers d'algorithmes peuvent permettre aux entreprises de détecter les transactions suspectes et ainsi minimiser le risque de collusion ou de pots-de-vin (PwC, 2024).

De manière générale, l'impact direct de la fraude sur les entreprises concerne la perte financière qui sera enregistrée. De plus, d'autres pertes seront à observer telles que les coûts liés aux mesures de prévention de la fraude. Globalement, la fraude impacte une entreprise à plusieurs niveaux : les employés, les relations commerciales, la réputation, ... (Kantik, s.d.).

Conclusion

La fraude représente l'acte par lequel un individu commet une faute de manière intentionnelle pour en dégager un avantage, souvent financier, personnel ou pluriel. La fraude peut être réalisée en interne de l'entreprise ou par des personnes externes. En général, la fraude est divisée en trois catégories : la fraude fiscale, la fraude interne, et la fraude externe. La fraude fiscale a pour objectif de diminuer le montant d'impôts à payer en ne respectant pas plusieurs règles. La fraude interne représente l'acte par lequel un employé va détourner les fonds de l'entreprise pour en tirer un bénéfice personnel. Enfin, la fraude externe est perpétrée par des personnes extérieures qui ont pour objectif de voler de l'argent ou des biens. Ces différents types de fraude ont un impact majeur sur les fonds de l'entreprise et sur sa pérennité. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel de prévenir les fraudes.

1.4. Secteurs considérés comme à risque

Introduction

Cette troisième partie théorique est consacrée à la présentation des secteurs d'activité qui peuvent être considérés comme à risque dans le cadre du blanchiment de capitaux et de fraude. Pour commencer, cette partie du mémoire est basée sur le rapport annuel 2023 de la CTIF. Ensuite, d'autres secteurs, qui sont ceux qui feront l'objet des analyses ultérieures, seront présentés au moyen des typologies AML (Anti-Money Laundering) publiées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE).

Définition

Un secteur à risque est un secteur dans lequel la probabilité de survenance de blanchiment de capitaux et de fraude est élevée. Plusieurs organismes présentent chaque année des rapports annuels. Ces rapports sont généralement des analyses sectorielles sur le risque de blanchiment de capitaux. Ce dernier est généralement opéré au moyen d'activités frauduleuses.

Rapport annuel 2023 de la CTIF

Pour rappel, la Cellule de Traitement des Informations Financières a pour objectif de recevoir et de traiter les déclarations d'opérations, de fonds ou de faits suspectés de réaliser des activités entrant dans le champ d'application de la loi anti-blanchiment (CTIF, 2023).

En 2023, la CTIF a reçu au total 79.211 communications dont 63.753 constituants des nouvelles affaires, soit 80.49%. Le reste de ces communications représentait des compléments aux affaires déjà en cours avant 2023. Parmi ces suspicions de blanchiments, la grande majorité provient des établissements de crédit (51%) et des établissements de paiement (32%). Ce sont ainsi les secteurs identifiés comme les plus risqués dans le rapport annuel (CTIF, 2023). Le nombre de nouvelles déclarations est en hausse majeure par rapport à 2022 pour laquelle 42.970 dossiers avaient été reçus. Cela représente ainsi une hausse des soupçons de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme de près de 48%. De plus, le montant total des transactions suspectes a fortement augmenté, passant en un an de 1,62 à 2,43 milliards d'euros, ce qui représente une hausse de 50% (Balboni, 2024).

La hausse de ces chiffres peut être expliquée de deux manières différentes. D'une part, les établissements de crédit sont de plus en plus prudents et vigilants. Par conséquent, le nombre de dossiers transmis croît d'année en année afin de se protéger contre tout risque de blanchiment de capitaux. D'autre part, le trafic de stupéfiants en Belgique est en hausse significative, ce qui se traduit par un besoin urgent des organisations criminelles de faire entrer leur argent dans l'économie afin de l'utiliser le plus vite possible. Enfin, la CTIF constate depuis quelques années un recours à un réseau de professionnels de blanchiment qui travaillent pour des trafiquants de stupéfiants. Pour arriver à leurs objectifs, des sociétés dormantes sont utilisées par ces réseaux (Balboni, 2024).

Dans le rapport annuel 2023 de la CTIF, les principales tendances du blanchiment de capitaux ont été mises en avant. Parmi ces menaces, la fraude fiscale grave en représente une importante. En effet, le montant des dossiers transmis pour cause d'indices sérieux de blanchiment de capitaux à la suite de fraudes fiscales est élevé. Le montant moyen par dossier dépasse les 5 millions d'euros et atteint même les 50 millions d'euros dans certains cas. Ces montants élevés peuvent être expliqués par le fait que la plupart des dossiers couvrent une période de plusieurs années.

De plus, un des secteurs dans lequel les sociétés opèrent est le secteur du diamant. Dans ce dernier, bien que le nombre de dossiers soit limité, les montants sont importants (CTIF, 2023).

La corruption est également une tendance observée en 2023 pour le blanchiment de capitaux car dix nouveaux dossiers ont été transmis au cours de cette année à la CTIF. Parmi ces dossiers, le détournement par des personnes exerçant une fonction publique et la fraude au détriment des intérêts financiers de l'Union européenne représentent les principales criminalités observées. Le nombre de dossiers relatifs à la corruption introduits est similaire à celui de la période 2019-2021. Comme pour la tendance générale, la majorité des déclarations de soupçons provient d'établissements de crédit. À la suite des analyses de la CTIF, il est à noter que les dossiers de corruption concernaient principalement des fonctionnaires belges, une personne de fonction publique au sein de l'Union européenne et des personnes associées à des personnalités politiquement exposées (PPE) en Afrique (CTIF, 2023).

Deux autres tendances ont également été mises en avant dans le rapport de 2023 à savoir le trafic de stupéfiants et l'escroquerie (CTIF, 2023).

Typologies AML de l'IRE

En raison de l'importance d'accompagner les Réviseurs d'Entreprises dans l'application concrète de la loi anti-blanchiment, le groupe de travail dit « AML » (Anti-Money Laundering) au sein de l'IRE a mis en place des fiches typologiques. Ces dernières sont consacrées aux secteurs identifiés par l'Institut comme étant les plus risqués en termes de blanchiment et face auxquels les Réviseurs d'Entreprises ont des chances élevées d'être confrontés. Pour chaque secteur, un questionnaire risque et la fiche typologique sont mis à disposition. Néanmoins, le Réviseur d'Entreprises reste responsable de l'avis pris par rapport à une entreprise et se doit de rester vigilant (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- Le football

Les premiers documents concernent le football, qui est un secteur sur lequel ce mémoire se concentrera également dans la partie pratique (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le premier document est le questionnaire risque qui permet au Réviseur d'Entreprises de se challenger sur les situations qui peuvent comporter un risque de blanchiment de capitaux. Le questionnaire risque est divisé en deux parties : les risques diffus et les opérations suspectes. En ce qui concerne les risques diffus, il convient de se demander s'il y a des personnes politiquement exposées (PPE) au sein de l'organe d'administration ou en tant qu'actionnaire. Ensuite, les opérations suspectes peuvent être révélées en se posant les questions suivantes : La billetterie engendre-t-elle beaucoup de cash ? Le montant des transferts des joueurs est-il important ? A-t-on détecté des risques de fausses factures ? Au total, onze questions sont présentées dans le document, ce qui permet d'être vigilant en tout point de vue (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le deuxième document, la typologie des risques AML pour le football présente les différentes catégories dans lesquelles le risque de blanchiment est élevé dans le secteur. Parmi ces catégories se trouve la gouvernance, la discontinuité, les recettes, les achats, l'emprunt et tout ce qui concerne le hors bilan. Par exemple, au niveau des achats, il convient de faire attention aux salaires des joueurs pour lesquels une fiscalité particulière est mise en place. Dans le hors bilan, la commission versée aux agents des joueurs relève également un risque de blanchiment pour lequel le réviseur se doit d'être vigilant (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- La cryptomonnaie

Le deuxième secteur mis en avant dans les fiches typologiques est la cryptomonnaie. Ce secteur ne fera néanmoins pas l'objet des analyses ultérieures. Il est cependant important de noter que les Réviseurs d'Entreprises confrontés à ce secteur doivent se poser de nombreuses questions telles que : de nombreux transferts d'ordre de plateformes d'échange de monnaies virtuelles suivis de retraits en espèces des fonds sont-ils constatés ? Y-a-t'il une justification économique pour les opérations effectuées ?

Au niveau de la typologie des risques, plusieurs opérations peuvent être qualifiées de suspectes : la réception de nombreux transferts d'ordre de plateformes d'échange de monnaies virtuelles, suivis de retraits en espèces des fonds ou encore l'absence de justifications économiques aux opérations (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- Les activités immobilières

Ensuite, les activités immobilières sont également présentées comme étant un secteur à risque pour le blanchiment de capitaux.

Dans le questionnaire d'analyse de risques, il convient pour ce secteur de se poser de nombreuses questions que ce soit au niveau des risques diffus mais également au niveau des opérations suspectes. Concernant les risques diffus les questions sont par exemple : Constate-t-on l'intervention d'un intermédiaire dans le cadre de mise en contact avec les institutions financières? Un PPE est-il impliqué dans l'opération? Y-a-t-il un lien entre les personnes physiques identifiées au niveau de l'acheteur et du vendeur? (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Au niveau des opérations suspectes : A-t-on détecté une opération d'achat ou de vente ne reposant sur aucune justification économique pertinente et légitime par rapport à l'objet social de la société? L'opération d'achat ou de vente repose-t-elle sur une documentation inappropriée? (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

La typologie met en évidence des risques accrus de blanchiment au sein de la gouvernance de l'entreprise. De plus, certaines opérations suspectes sont soulevées comme l'utilisation de structures sociétaires, l'achat de biens immobiliers de grande valeur, le recours à des hommes de paille pour acquérir des biens immobiliers,... (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- L'or et métaux précieux

Le secteur de l'or et des métaux précieux est également un secteur identifié comme à risque pour le blanchiment de capitaux.

En effet, les valeurs sur les marchés internationaux pour des matériaux tels que l'or, le cuivre, le zinc constituent des valeurs intéressantes pour les criminels qui vont alors essayer de les détourner à leur profit (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le questionnaire qui vise à identifier les risques AML est divisé en trois catégories : le comportement du client, le comportement des entreprises ainsi que celui basé sur le commerce. Les questions sur le comportement du client sont par exemple : « Constate-t-on des ressortissants étrangers qui achètent des lingots d'or par le biais de transactions multiples sur une courte période? » Ou encore « A-t-on remarqué un client inconnu qui demande un affineur pour transformer de l'or en lingots? ». La fiche typologique est également divisée en ces différentes catégories (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- L'Horeca

Le prochain secteur identifié par le Collège de supervision des Réviseurs d'Entreprises est l'Horeca. Dans ce secteur transite énormément de cash, ce qui en fait un secteur particulièrement dangereux pour le blanchiment de capitaux. Ce secteur fera l'objet de plus amples analyses dans la partie pratique de ce mémoire (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le questionnaire risque concerne des risques diffus et des opérations suspectes qui peuvent être identifiés dans ce secteur. Les questions sur les risques diffus sont les suivantes : Y-a-t-il eu des changements dans la structure de la société suite au COVID ? Le client est-il une société dont les actionnaires sont à l'étranger? Celles sur les opérations suspectes sont par exemple : Constate-t-on un accroissement soudain du chiffre d'affaires? Cette augmentation de chiffre d'affaires se traduit-elle par des mouvements de fonds en cash plus importants que de coutume? Constate-t-on des indices de fraude sociale (ex: personnel non déclaré)? (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Au niveau de la fiche typologique, l'atténuation de la menace, la gouvernance et les opérations suspectes sont détaillées en termes de risques (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- La construction

La construction est le prochain secteur concerné pour les risques de blanchiment. La construction est un secteur à risque de par de nombreux éléments. D'une part, il est courant que les sociétés recourent à des sous-traitants afin de cacher derrière ces derniers diverses sociétés dont les gérants de ces dernières sont des hommes de paille. D'autre part, les coquilles vides sont courantes dans ce secteur avec des sociétés dormantes, la production de faux documents et l'usage d'objets sociaux vagues. Il est également à noter que le secteur de la construction génère un nombre d'activités non déclarées avec des flux d'espèces importants (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le questionnaire concerne des risques diffus ainsi que des opérations suspectes telles que l'usage de fausses factures, l'usage de coquille vide, le recours au travail noir, le dumping social mais également des faux indépendants (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Au niveau de la fiche typologique, les risques sont également identifiés dans la gouvernance si les actionnaires de la société sont les salariés, si les gérants sont des hommes de paille ou si par exemple l'objet social est vague et étendu (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- Les jeux et paris

Les principales sociétés concernées par ce secteur sont : les casinos, les salles de jeux, les sociétés de paris sportifs ou encore les jeux et paris sur internet. Pour ces risques, il convient de distinguer les activités exercées depuis la Belgique ainsi que celles exercées depuis l'étranger (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Le questionnaire de risques porte sur des éléments tels que l'utilisation de fonds illicites pour jouer, une combinaison de gains et d'argent liquide dans des chèques casino, l'achat d'un grand nombre de chèques cadeau casino,... (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

La fiche typologique met en avant des indicateurs de la menace qui sont, par exemple, le fait que des opérations impliquent des flux internationaux, un nombre élevé de personnes morales impliquées,... (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- Les nightshops

Les magasins de nuit, les détaillants en tabac et les commerces de cartes téléphoniques sont compris dans le secteur des nightshops. La seule mesure préventive pour ce secteur concerne l'interdiction de paiement en espèces pour tout bien dont la valeur excède les 3.000 euros. Les commerçants de cartes téléphoniques commercent fréquemment sur le marché noir et plusieurs commerces sont utilisés comme faux indépendants ou hommes de paille. La disponibilité en liquidités permet de faire fonctionner des systèmes de transferts de fonds (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Pour ce qui est du questionnaire de risques, le fait d'avoir constaté un homme de paille ou un faux indépendant comme gérant fait partie des questions à se poser pour les risques diffus. Ensuite, en ce qui concerne les opérations suspectes, la détection des anomalies de recours au travail au noir ou encore une augmentation significative du chiffre d'affaires sont des questions à se poser pour des opérations suspectes (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

De cette manière, la fiche typologique présente des indicateurs de la menace de blanchiment comme une rotation régulière des membres de la direction, la présence de commerces sur l'ensemble du territoire ou encore le non-dépôt des comptes annuels (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

- Les conseillers en affaires et services d'investissement

Enfin, le dernier secteur concerné en matière de risque de blanchiment sont les conseillers en affaires et les services d'investissement. Des professions telles que les avocats, les notaires, les comptables ou encore les agents immobiliers sont recherchés par des individus souhaitant profiter de leur savoir-faire pour démanteler des affaires de blanchiment. Dans ce cas, les conseillers en affaires et services d'investissement interviennent au dernier stade du processus de blanchiment qui est l'intégration.

C'est la raison pour laquelle ce secteur est considéré comme à risque au sens de la loi anti-blanchiment (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Pour ce secteur, les indicateurs de la menace sont, par exemple, l'importante intervention de juridictions à risque ou des flux internationaux représentant plus de la moitié des flux dans les dossiers en rapport avec ce profil, ce qui rend difficile la détermination de l'origine des fonds (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises, 2023).

Conclusion

Cette partie s'est attardée sur les secteurs comportant un risque de fraude et de blanchiment élevé. Un secteur à risque est un secteur dans lequel la probabilité de survenance de blanchiment de capitaux et de fraude est élevée. De cette manière, neuf secteurs ont été présentés dans cette section : le football, la cryptomonnaie, les activités immobilières, l'or et les métaux précieux, l'Horeca, la construction, les jeux et paris, les nightshops ainsi que les conseillers en affaires et services d'investissement. Chacun de ces secteurs comporte des activités identifiées comme risquées et qui, par conséquent, nécessitent un contrôle accru.

1.5. Audits et mesures déjà mis en place face aux risques de fraude et de blanchiment

Introduction

Pour terminer cette partie théorique sur les risques de blanchiment et de fraude dans les secteurs à risque, cette section met en avant les audits et mesures qui sont déjà mis en place pour contrer ces risques. De cette manière, il sera, par la suite, plus évident de proposer de nouvelles mesures à mettre en place.

Le rôle du Réviseur d'Entreprises en matière de blanchiment d'argent

Les Réviseurs d'Entreprises sont soumis au volet préventif de la loi anti-blanchiment leur attribuant ainsi un rôle actif dans la lutte contre cette malversation (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

De cette manière, les Réviseurs se doivent de respecter de nombreuses obligations afin de détecter des opérations ou transactions pouvant constituer un blanchiment de capitaux (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

Le Collège de supervision des Réviseurs d'Entreprises veille quant à lui à ce que les Réviseurs respectent leurs obligations de contrôle du risque de blanchiment. Si tel n'est pas le cas, des poursuites disciplinaires peuvent être prises par le Collège (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

Il peut arriver que le Réviseur d'Entreprises soit confronté à des opérations qui ont un objet ou une nature semblant sortir de l'ordinaire. Ce sont alors des opérations qui sont qualifiées d'atypiques et que le Réviseur se doit de transmettre à l'AMLCO (Anti-Money Laundering Compliance Officer) du cabinet. Ce dernier effectuera ensuite une analyse approfondie qui sera documentée dans un rapport écrit dans lequel l'opinion rendue sur le risque de blanchiment dans ces opérations figurera. Ces documents doivent ensuite être conservés pendant une période de 10 ans par le Réviseur d'Entreprises (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

Une fois l'opération atypique transmise à l'AMLCO, cette dernière doit être dénoncée à la CTIF dans le cas où des motifs raisonnables peuvent permettre de prouver que la transaction est liée au blanchiment de capitaux. La Cellule de Traitement des Informations Financières aura alors la capacité d'enquêter sur la transaction, la bloquer le cas échéant et la dénoncer au procureur du Roi. Pour ce qui est du Réviseur d'Entreprises, il a pour interdiction de révéler à son client ou aux tiers qu'une transaction a été transmise à la CTIF et qu'une analyse pour blanchiment est en cours ou est susceptible de l'être (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

Norme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises du 27 mars 2020

En réponse à la loi anti-blanchiment du 18 septembre 2017, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises a mis en vigueur une norme relative à l'application de cette loi (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

La première étape concerne l'organisation du Réviseur d'Entreprises en rapport avec les fonctions de compliance. Chaque professionnel, qui est une personne morale, doit nommer une personne responsable au plus haut niveau.

Cette personne sera le professionnel lorsque ce dernier est une personne physique. De plus, chaque professionnel doit désigner une personne, dite « AMLCO », qui sera en charge de la mise en œuvre des missions anti-blanchiment. Lorsque le cabinet compte au moins dix professionnels, l'AMLCO ne peut être la même personne qui est désignée comme responsable au plus haut niveau (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

La deuxième étape concerne l'évaluation globale des risques à effectuer par le professionnel. Pour ce faire, il convient d'abord de réaliser une évaluation globale des risques en prenant en considération les variables reprises à l'annexe de cette norme, l'évaluation des risques réalisée par la Belgique et d'autres facteurs. Cette évaluation doit être documentée et mise à jour ainsi qu'être exécutée sous la responsabilité de l'AMLCO. Ensuite, il convient de définir les catégories de risques auxquelles sont associées des mesures de vigilance adéquates. Enfin, l'évaluation globale des risques doit être tenue à jour dès qu'un événement susceptible d'être significatif se produit (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

En troisième lieu, la vigilance à l'égard des clients et des opérations est importante. Cette vigilance passe par une politique d'acceptation des clients, une obligation d'identification et de vérification de l'identité, une surveillance continue et accrue mais également une exécution des obligations de vigilance par des tiers introducteurs, et des prestations dans un réseau (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

Ensuite, le professionnel du chiffre est tenu d'examiner les opérations afin de repérer celles qui relèvent du caractère atypique, pour pouvoir les analyser et déclarer les soupçons de blanchiment. Afin de repérer les opérations atypiques, le professionnel doit respecter les critères à mettre en place pour repérer ce type d'opération mais également la procédure à suivre pour soumettre ces transactions à une analyse spécifique sous la responsabilité de l'AMLCO (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

À la suite de cette déclaration, une documentation et une conservation des documents est importante. Comme mentionné ci-dessus, la documentation relative à la transmission de soupçons de blanchiment doit être conservée pendant 10 ans à dater de la fin de la relation d'affaires avec le client ou de l'opération effectuée à titre occasionnel (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

Enfin, la norme traite également de la limitation de l'utilisation des espèces, de la supervision et du contrôle, des dispositions transitoires ainsi que des dispositions finales (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2020).

Conclusion

En conclusion, les Réviseurs d'Entreprises ont un rôle majeur dans le contrôle et la détection de fraude et blanchiment en entreprises. Les Réviseurs d'Entreprises sont soumis au volet préventif de la loi anti-blanchiment leur attribuant ainsi un rôle actif dans la lutte contre cette malversation. Il peut arriver que le Réviseur d'Entreprises soit confronté à des opérations qui ont pour objet ou pour nature semblant sortir de l'ordinaire. Ce sont alors des opérations qui sont qualifiées d'atypiques et que le Réviseur se doit de transmettre à l'AMLCO du cabinet. À la suite de la loi du 18 septembre 2017, la norme de l'IRE de 2020 a été mise en place afin d'encadrer les Réviseurs d'Entreprises dans la détection du blanchiment d'argent.

1.6. Conclusion

Cette revue documentaire a eu pour objectif de définir chacun des éléments théoriques qui seront mis en application dans la suite de ce mémoire. Pour ce faire, la première étape a été de définir le blanchiment de capitaux qui a été encadré de manière approfondie par la loi du 18 septembre 2017. Le blanchiment de capitaux désigne le processus illicite par lequel les entreprises dissimulent l'origine de leurs avoirs. Ce phénomène a, au fil des années, pris de l'ampleur jusqu'à représenter avec le financement du terrorisme entre 2,5 et 5% du PIB mondial.

2. Deuxième partie : étude qualitative et réflexion personnelle

2.1. Introduction

Cette deuxième partie du mémoire a pour objectif de collecter un ensemble d'informations, auprès d'intervenants clés, au sujet de la fraude et du blanchiment d'argent dans trois secteurs à risque : l'Horeca, la construction et les clubs de football. Pour cela, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de récolter un maximum d'informations. Ces entretiens se sont déroulés auprès de trois catégories d'intervenants :

- Une instance supérieure,
- Les cabinets de Réviseur d'Entreprises et
- Différentes entreprises faisant partie des trois secteurs cités ci-dessus.

À la suite de ces rencontres, l'objectif est d'étudier ce qui est effectivement mis en place pour diminuer les risques de fraude et de blanchiment d'argent, mais également de proposer de nouveaux outils afin de mieux détecter et diminuer ces risques.

De cette manière, cette étude permettra de répondre à la question de recherche de ce mémoire : *« Dans quelle mesure les Réviseurs d'Entreprises peuvent-ils s'assurer que le risque de blanchiment ou de fraude est limité pour des sociétés situées dans des secteurs à risque ? ».*

2.2. Méthodologie et hypothèses

Introduction

Afin de récolter l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation de cette étude, il est indispensable de rencontrer divers intervenants. Dans le cadre de ce mémoire, il a été choisi d'échanger avec trois catégories de personnes/institutions comme mentionné précédemment :

- Le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSR),
- Les cabinets de Réviseur d'Entreprises,
- Les entreprises faisant partie de chacun des trois secteurs sélectionnés.

Cette section vise à détailler la méthodologie utilisée pour réaliser ces entretiens, et ainsi obtenir l'ensemble des informations nécessaires.

Le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises

Le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSR) est l'autorité compétente pour assurer le respect des normes relatives au blanchiment de capitaux et au financement de terrorisme auprès des Réviseurs d'Entreprises (Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises, s.d.).

Un entretien a été réalisé avec le CSR afin d'en apprendre davantage sur les mesures de contrôle de la qualité du travail effectué par les Réviseurs d'Entreprises. Préalablement à cet entretien, un guide d'entretien semi-directif a été réalisé afin de guider au mieux l'interview, permettant d'obtenir les réponses aux questions relatives à ce mémoire. Ce guide d'entretien est disponible en annexe 1. De plus, ce guide d'entretien a été réalisé afin de pouvoir, ensuite, confirmer ou non les différentes hypothèses préalablement posées au sujet du CSR et de son rôle dans la détection des risques de blanchiment d'argent par les Réviseurs d'Entreprises.

Ces hypothèses sont les suivantes :

- Hypothèse 1 : Le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises permet d'améliorer la détection des manquements des Réviseurs en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et la fraude.
- Hypothèse 2 : Le CSR joue un rôle important dans l'amélioration des pratiques des réviseurs en ce qui concerne la lutte contre le blanchiment et la fraude.

Madame Vessié, Présidente du Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises, a accepté un entretien, permettant de répondre à l'ensemble des questions au sujet du CSR.

Les cabinets de Réviseur d'Entreprises

La deuxième catégorie d'intervenants qui a été interrogée dans le cadre de ce mémoire n'est autre que les cabinets de Réviseur d'Entreprises. Afin d'en apprendre davantage sur les mécanismes de détection des risques de blanchiment déjà mis en place au sein des cabinets, il est primordial de se renseigner directement auprès de ces derniers.

Pour ce faire, plusieurs cabinets ont accepté de répondre aux différentes questions, permettant de récolter un ensemble d'informations. De la même manière que pour le CSR, un guide d'entretien semi-directif, disponible en annexe 3, a également été établi, afin d'accompagner la discussion vers l'objectif de réponse aux différentes hypothèses posées.

Ces différentes hypothèses sont au nombre de trois :

- Hypothèse 1 : Les méthodologies utilisées d'identification des risques de blanchiment diffèrent d'un cabinet à l'autre en fonction de la taille du cabinet.
- Hypothèse 2 : Certaines entreprises sont davantage exposées aux risques de blanchiment et de fraude, obligeant le Réviseur d'Entreprises à adapter ses procédures d'audit.
- Hypothèse 3 : Les outils technologiques telle que l'intelligence artificielle permettent de détecter des cas de fraude et de blanchiment d'argent.

Dans le cadre de ce mémoire, trois Réviseurs d'Entreprises provenant de trois cabinets différents ont accepté de répondre aux différentes questions. Les cabinets interrogés sont des cabinets totalement distincts en termes de taille. En effet, un petit cabinet, un moyen et un grand cabinet ont accepté de répondre aux questions. Il est entendu par « grand cabinet », les sociétés faisant partie des « Big Four ». Ces dernières sont les principaux acteurs sur le secteur de l'audit, apparaissant comme les leaders de ce marché. De cette manière, les « Big Four » disposent de moyens conséquents et emploient un nombre important d'employés (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021). À l'inverse, les cabinets de petite taille disposent de ressources limitées et d'un nombre limité d'employés. Entre ces deux catégories de cabinets, se trouvent les cabinets de taille moyenne. Les différents entretiens réalisés ont ainsi permis d'avoir une vue d'ensemble sur les différents mécanismes mis en place en distinguant ces derniers en fonction de la taille des cabinets. Pour des raisons de confidentialités des méthodes appliquées, les trois intervenants ont émis le souhait de garder l'anonymat dans le cadre de ce mémoire. C'est la raison pour laquelle, leurs noms ainsi que les noms des cabinets ont été complètement modifiés.

Les entreprises de chacun des secteurs

Enfin, cinq entretiens ont été réalisés auprès d'individus travaillant et/ou dirigeant des entreprises appartenant aux trois secteurs sur lesquels ce mémoire se concentre : le football, la construction et l'Horeca. L'objectif de ces entretiens est de comprendre comment les entreprises des différents secteurs perçoivent les risques de blanchiment et quels sont les mécanismes mis en place pour détecter et diminuer ces risques.

Les différentes faiblesses dans ces mécanismes peuvent ainsi être identifiées afin de comparer ce que les Réviseurs d'Entreprises mettent déjà en place. De cette manière, de nouveaux outils/mécanismes peuvent être mis en avant afin de combler au mieux les risques de blanchiment et de fraude au sein des entreprises de ces secteurs.

De la même manière que pour les deux autres catégories, les entretiens auprès des entreprises se sont basés sur un guide d'entretien disponible en annexe 7. Ainsi, les questions ont pu être adaptées en fonction des mécanismes connus de gestion de ces secteurs. De plus, ces trois guides d'entretien se sont également basés sur les différentes hypothèses émises qui étaient les suivantes :

- Hypothèse 1 : L'utilisation de logiciels comptables influence les risques de fraude et de blanchiment d'argent dans chacun des secteurs.
- Hypothèse 2 : Le contrôle interne mis en place dans les entreprises influence la capacité des employés à réaliser des actes frauduleux/de blanchiment d'argent.
- Hypothèse 3 : La réalisation d'audits externes contribue à une meilleure conformité et rigueur dans les enregistrements comptables, contribuant ainsi à diminuer les risques de fraude et de blanchiment d'argent.

À la suite de ces entretiens, certaines entreprises ont émis la volonté de garder l'anonymat afin de garantir la confidentialité des différentes informations échangées. Dans ce cas, le nom de l'intervenant et de l'entreprise a été modifié.

Conclusion

Cette description de la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire a permis de mettre en évidence les différentes hypothèses émises préalablement aux différents entretiens réalisés. Ces hypothèses ont été subdivisées en trois catégories, chacune distinguant les types d'intervenants qui ont été interrogés pour ce mémoire. Enfin, ces hypothèses ont été rédigées sur base des différents éléments théoriques précédemment mis en avant dans ce mémoire. De cette manière, les différents guides d'entretien semi-directifs permettant de réaliser les entretiens ont pu être établis.

2.3. Résultats

Introduction

Cette section vise à analyser les différents entretiens réalisés afin de pouvoir affirmer ou infirmer les hypothèses précédemment émises. Ces guides d'entretien semi-directifs ont permis de diriger les différents entretiens vers les réponses souhaitées afin de récolter un ensemble d'informations.

De la même manière que les hypothèses ont été subdivisées en trois catégories, les résultats le seront également.

Résultats de l'entretien réalisé auprès de Madame Vessié

Le premier entretien réalisé est celui auprès de Madame Vessié, Présidente du Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises depuis sa création.

Tout d'abord, les informations recueillies ont été celles sur le rôle du CSR dans la lutte contre le blanchiment d'argent et la fraude. Comme l'a expliqué Madame Vessié, le CSR dispose d'une mission divisée en deux volets. Premièrement, le contrôle qualité permet de soumettre tous les Réviseurs d'Entreprises à un contrôle périodique relatif à l'organisation des missions et au déroulement des missions. Deuxièmement, la surveillance a trait à des éléments ponctuels portés à la connaissance du Collège sur base d'informations externes, telle qu'une plainte ou par la presse. Ces éléments d'informations concernent un Réviseur d'Entreprises ou un cabinet d'audit qui auraient manqué à leurs obligations légales.

Après une analyse primaire de la plainte, cette dernière va être traitée par le secrétariat général qui est l'organe opérationnel du Collège. Par la suite, une enquête va être menée afin d'étudier la gravité du manquement. En fonction de ceci, le dossier sera soit traité par le comité du Collège, qui dispose d'une série d'outils soit par la commission des sanctions qui peut aller jusqu'au retrait de la qualité de Réviseur d'Entreprises. Nous pouvons alors constater à quel point il est essentiel, en tant que Réviseur d'Entreprises, de solliciter l'ensemble des moyens qui sont à sa disposition afin de détecter les risques de blanchiment et de fraude. Ceci permet ainsi d'éviter de commettre un manquement, pouvant entraîner le retrait du titre de Réviseur d'Entreprises.

Concernant la loi anti-blanchiment, la mission du CSR va être de veiller à ce que l'ensemble de la profession respecte la loi. De cette manière, une attention particulière est portée, lors des contrôles qualité, au volet anti-blanchiment en veillant à ce que les Réviseurs aient réalisé toutes les démarches nécessaires afin d'identifier les risques blanchiment auxquels le client est exposé. Par rapport aux secteurs identifiés comme à risque, le CSR identifie chaque année les secteurs identifiés comme les plus à risque parmi ceux déjà identifiés comme à risque par l'IRE. Ensuite, le Collège identifie les cabinets disposant d'un nombre élevé de clients dans ces secteurs afin d'analyser de manière détaillée les actions menées par les Réviseurs pour détecter les risques et les diminuer.

Ensuite, le Collège met un point d'attention particulier quant à la clarté des attentes envers les professionnels du chiffre. En effet, dès lors qu'un constat est fait, il va être publié pour permettre à la profession d'anticiper au mieux leurs attentes. C'est la raison pour laquelle, dernièrement, une publication a été faite, car les attentes du Collège n'étaient pas atteintes au sujet de l'identification des risques qui doit être faite avant d'accepter une mission. De plus, des typologies AML sont publiées et servent de guide de contrôle aux Réviseurs d'Entreprises. Les questions mises à disposition dans ces guides de contrôle ne doivent pas obligatoirement être suivies par le professionnel, mais elles permettent à ce dernier de savoir exactement, ce qui est attendu de sa part en matière de recherche et de document quant aux risques de blanchiment. Ces typologies AML permettent aux Réviseurs d'Entreprises de s'améliorer dans la détection des risques anti-blanchiment, permettant de confirmer la deuxième hypothèse selon laquelle le CSR joue un rôle important dans l'amélioration des pratiques des professionnels du chiffre.

Enfin, afin d'améliorer le suivi fait en matière de contrôle qualité auprès des Réviseurs d'Entreprises, ce suivi est effectué sur une base annuelle alors qu'il était auparavant réalisé tous les deux à trois ans. Cela permet ainsi d'avoir un contrôle qualité plus pertinent et plus efficace, améliorant les procédures de contrôle et les recommandations faites aux Réviseurs d'Entreprises pour augmenter l'efficacité de leurs procédures de détection des risques.

Sur base de l'ensemble de ces éléments, la première hypothèse établie peut raisonnablement être confirmée, indiquant que le CSR permet d'améliorer la détection des manquements des Réviseurs, sur base de l'ensemble des contrôles qualité mis en place chaque année.

Résultats des entretiens réalisés auprès des cabinets de Réviseur d'Entreprises

Trois entretiens ont ensuite été réalisés auprès de trois Réviseur d'Entreprises appartenant chacun à trois cabinets différents. Ces entretiens ont permis de mettre en avant plusieurs éléments clés relatifs aux trois hypothèses émises.

Premièrement, il est intéressant de s'intéresser aux différentes méthodes d'évaluation des risques utilisées par les cabinets. De plus, les trois cabinets interrogés sont chacun de taille différente, rendant la dimension taille du cabinet pertinente à analyser.

Tout d'abord, le premier élément qui est ressorti des entretiens réalisés est la phase d'identification des risques. Cette dernière est préalable à l'acceptation de la mission et la méthodologie utilisée lors de cette phase diffère d'un cabinet à l'autre. Dans le cabinet de petite taille interrogé, la méthode utilisée est à la fois basée sur l'expérience professionnelle des différents dossiers réalisés, mais également sur l'intuition et le ressenti avec le client. En effet, le Réviseur d'Entreprises interrogé explique, dans un premier temps, échanger avec le potentiel client de manière assez informelle afin de dresser un profil à risque en termes de blanchiment. Le Réviseur a exprimé le sentiment, après ces années d'expérience dans le métier, de connaître l'ensemble des questions disponibles dans les questionnaires de typologies AML, ne ressentant ainsi pas le besoin de remplir spécifiquement un questionnaire. Pour ce cabinet de petite taille, la formalisation arrivera alors après l'acceptation de la mission et non préalablement. La décision d'acceptation de la mission se fera donc sur base du profil du client établi avec les discussions entretenues avec l'entreprise. Néanmoins, si d'entrée, le client présente un profil dit « à risque », le cabinet aura tendance à ne pas l'accepter.

Dans le cabinet de taille moyenne, les procédures préalables à l'acceptation d'une mission sont différentes. Une analyse détaillée de l'activité du client et de son profil sera faite afin d'étudier les risques de ce client en ce qui concerne le blanchiment.

Au sein du cabinet de grande taille, un questionnaire précis et détaillé est effectué amenant à une réponse finale au sujet du profil de risque du client en termes de blanchiment. Cette réponse est donnée en termes de couleur verte, orange ou rouge allant du moins au plus risqué.

Le professionnel qui souhaite étudier le profil du client avant d'accepter la mission se doit alors d'entrer un ensemble bien précis d'informations dans le logiciel qui dira en fin de compte si le Réviseur devrait ou non accepter la mission. Une équipe spécifique au sein du cabinet s'occupe de réaliser ce questionnaire et d'analyser le profil du client. Pour tous les dossiers considérés comme oranges ou rouges, une personne tierce devra valider l'acceptation de la mission.

En prenant en considération ces éléments, il est dès lors pertinent de confirmer la première hypothèse selon laquelle la méthodologie utilisée diffère en fonction des cabinets et de leur taille.

Deuxièmement, les secteurs considérés comme à risque en termes de blanchiment et de fraude impliquent une vigilance accrue de la part des Réviseurs d'Entreprises. Cette vigilance et les procédures supplémentaires mises en place par les cabinets diffèrent d'un cabinet à l'autre. Dans le cabinet de grande taille, des « templates » bien détaillés avec des procédures sont mis en place afin d'avoir un suivi détaillé du profil de risque du client. Néanmoins, l'intervenant interrogé a mis en avant la faiblesse de ces procédures mises en place. Ces procédures de détection des risques de blanchiment sont mises en place au moment de l'acceptation de la mission. C'est à ce moment-là qu'un ensemble d'information est récolté afin d'établir un profil précis de risque du client. Cependant, ces procédures sont réalisées une fois, au moment de l'acceptation de la mission, et ne sont généralement pas mises à jour au fil des années de travail avec le client. Ceci met ainsi en évidence une faiblesse de ces procédures rigoureuses réalisées pour évaluer les risques de blanchiment et de fraude auprès des différents clients. Au sein du cabinet de taille moyenne, l'approche est davantage basée sur les risques avec l'identification des risques du client qui va permettre de mettre en évidence les points sur lesquels une vigilance accrue est nécessaire.

Sur base de ces éléments, la deuxième hypothèse selon laquelle les procédures d'audit mises en place doivent être adaptées en fonction du risque de blanchiment du client n'est pas systématiquement confirmée. En effet, les procédures se font davantage lors de la phase d'acceptation du client, mais moins lors de l'audit en tant que tel. Lors de ce dernier, les professionnels du chiffre appartenant à des cabinets de petite taille ou de taille moyenne, mettent un point d'attention sur les risques identifiés sans suivre de procédure spécifique.

Troisièmement, il est également intéressant de se pencher sur les différents outils et méthodes utilisés afin de détecter les risques de blanchiment, mais également aux défis actuels auxquels font face les Réviseurs d'Entreprises dans la détection des risques.

Tout d'abord, de nombreux outils se sont développés ces dernières années permettant d'assister les professionnels dans la détection des cas de fraude. Néanmoins, selon l'intervenante travaillant dans un cabinet de taille moyenne, cela dépend du profil du client et des logiciels que ce dernier utilise. En effet, il sera plus évident d'utiliser des outils tels que les data analytics auprès d'un client qui centralise toutes ses opérations dans un seul et même logiciel. Cependant, cela sera plus compliqué auprès d'un client chez qui l'ensemble des transactions sont dissipées dans des systèmes informatiques différents. L'intervenante met également en avant qu'il est pertinent de voir les outils d'intelligence artificielle comme des soutiens et des moyens d'alléger la charge de travail afin de se concentrer sur des tâches lourdes, qui requièrent toute l'attention de la personne responsable de l'audit. C'est la raison pour laquelle, il ne faut pas voir les outils et technologies actuels comme des moyens de remplacer le travail de l'auditeur mais plutôt comme une aide pour réaliser certaines tâches d'audit simples, mais qui requièrent un temps de travail considérable. Le Réviseur d'Entreprises, travaillant dans un petit cabinet, partage également cet avis et met bien en avant le fait que les technologies ne permettront jamais de détecter une anomalie significative. Cela ne peut être réalisé que par un auditeur. Néanmoins, les outils peuvent permettre, dans la détection de la fraude, de mettre en avant certaines opérations dites anormales. Il reviendra, alors, ensuite au Réviseur d'Entreprises de juger du caractère significatif et anormal de ces opérations détectées par l'outil.

La troisième hypothèse selon laquelle l'arrivée des outils, telle que l'intelligence artificielle est un moyen de détection des cas de fraude et de blanchiment d'argent peut être infirmée sur base des éléments récoltés. En effet, la détection des risques de blanchiment et de fraude va être influencée par les procédures mises en place en amont de l'acceptation du client. Néanmoins, cela reste très dépendant du profil du client et des logiciels que ce dernier utilise.

De plus, les différents outils de data analytics et d'intelligence artificielle ne permettent pas, aujourd'hui, de détecter des anomalies significatives provenant de cas de fraude ou de blanchiment. Il ne faut, dès lors, pas voir les outils et méthodologies comme un moyen de détection des risques, mais plutôt comme un soutien pour le Réviseur permettant d'alléger le travail pour des tâches qui sont simples, mais qui demandent un temps considérable.

Résultats des entretiens réalisés auprès des entreprises appartenant aux secteurs considérés comme à risque

Pour terminer cette partie relative aux résultats des différents entretiens réalisés, ceux effectués auprès d'entreprises appartenant aux secteurs identifiés comme à risque sur lesquels ce mémoire se concentre vont maintenant être abordés. Pour ce faire, trois hypothèses ont préalablement été posées dans la section précédente de ce mémoire.

Premièrement, durant l'ensemble des entretiens réalisés, plusieurs questions relatives aux logiciels utilisés ont été posées. La plupart des entreprises interrogées ont expliqué utiliser des logiciels comptables complets, permettant de tracer l'ensemble des transactions enregistrées. Par exemple, pour la deuxième entreprise du secteur de l'Horeca interrogée, dont l'entreprise fait partie d'un groupe, la comptabilité est faite au niveau du groupe. De cette manière, l'intervenante interrogée reçoit ensuite les rapports mensuels des résultats de l'entreprise et a accès à un système de gestion permettant de valider les différentes factures, qui seront encodées par la personne responsable de la comptabilité au niveau du groupe. La troisième entreprise interrogée de l'Horeca utilise également des systèmes permettant de gérer les revenus générés dans l'entreprise. Monsieur Didion a notamment souligné l'intérêt d'utiliser ces logiciels, qui permettent de se préparer au mieux à l'audit et de pouvoir fournir au Réviseur l'ensemble des informations qui lui sont utiles. Néanmoins, la première entreprise interrogée dans le secteur de l'Horeca, qui est une entreprise de plus petite taille, a démontré une façon de faire moins numérisée, laissant place à davantage de risques de fraude et de blanchiment. Ensuite, au sein des deux autres secteurs interrogés, chacune des entreprises a mis en avant les différents logiciels utilisés pour permettre une gestion comptable optimale de l'entreprise. De cette manière, cela permet d'avoir un suivi complet de l'ensemble des transactions effectuées au sein des entreprises, diminuant ainsi les risques de fraude et de blanchiment. Les différents intervenants interrogés ont exprimé la conviction qu'avec ces logiciels mis en place, il est moins évident aujourd'hui de recourir à des actes frauduleux, qu'il y a quelques années.

Par conséquent, la première hypothèse selon laquelle l'utilisation de logiciels comptables exerce une influence sur les risques de fraude et de blanchiment peut raisonnablement être confirmée en tenant compte des éléments exprimés par les intervenants interrogés.

Deuxièmement, dans la poursuite de la découverte du fonctionnement des entreprises faisant partie de ces secteurs, il est intéressant de s'intéresser au contrôle interne mis en place par ces entreprises. En effet, un contrôle interne complet et correctement mis en place permet de limiter les risques de fraude, comme cela est exposé théoriquement. Tout d'abord, l'intervenante qui a montré le plus d'intérêt et qui a été la plus complète à ce sujet est celle faisant partie d'une entreprise du secteur de la construction. Au sein de cette entreprise, tout est organisé afin de diminuer au mieux les risques de fraude et de blanchiment. À l'entrée de chaque chantier, il est obligatoire que chaque travailleur s'identifie afin d'avoir une trace et d'éviter le travail au noir. De cette manière, un système de badge est mis en place au sein des chantiers. De plus, des tourniquets sont apposés aux sorties des chantiers. Concernant le matériel de chantier utilisé, une liste est dressée afin de savoir exactement quel matériel est utilisé pour quel chantier. Ensuite, un contrôle budgétaire est effectué mensuellement afin de s'assurer qu'aucun matériel n'a été volé sur un chantier. De plus, une séparation stricte des fonctions est mise en place au sein de cette entreprise permettant de diminuer au mieux les risques de fraude et de blanchiment. Selon la directrice financière interrogée, cette séparation des fonctions est primordiale bien qu'elle ne soit pas naturelle dans l'esprit de tout le monde. C'est pour cette raison que l'intervenante veille à sensibiliser au mieux le personnel de l'entreprise à l'importance de bien respecter l'ensemble des directives mises en place au niveau du contrôle interne. La directrice financière a également mis en avant l'importance de ces procédures afin de décourager les éventuels cas de fraude qui pourraient survenir dans l'entreprise. Le fait de savoir qu'une personne supérieure est présente pour vérifier ce qui a été fait a tendance à avoir un effet de découragement auprès de l'employé qui serait tenté de frauder.

Concernant le secteur du football, un élément important est la volonté de diminuer au maximum les transactions en argent liquide. De cette manière, le club de foot de La Louvière a décidé de passer à 95% des transactions sans utiliser d'argent liquide. Bien que la raison primaire de ceci ne soit pas liée au blanchiment, cela reste néanmoins un moyen de diminution des risques mis en place par l'entreprise.

Au sein du secteur de l'Horeca, la troisième entreprise interrogée a mis en avant l'ensemble des vérifications qui sont faites en matière de comptabilité, reflétant un contrôle interne rigoureux. Par exemple, lors de commandes dépassant un certain seuil, la personne qui passe commande est obligée de demander l'approbation à son supérieur.

Lorsque la facture dépasse un certain montant, ce dernier doit également être approuvé par une personne tierce. De manière mensuelle, le responsable de la comptabilité doit vérifier qu'il n'y ait pas de mouvements anormaux dans les transactions effectuées au cours du mois. D'autres vérifications sont ensuite faites par des personnes supérieures. L'ensemble de ces vérifications permet d'éviter les transactions de nature frauduleuse. En prenant en compte ces éléments, il est raisonnable de confirmer l'hypothèse selon laquelle le contrôle interne mis en place dans les entreprises va influencer la capacité des employés à recourir à des actes frauduleux ou de blanchiment. Cette influence sera différente en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. L'impact du contrôle interne au sein du secteur du football permet de réduire au maximum les transactions faites avec de l'argent liquide, réduisant ainsi les risques de fraude et de blanchiment. Ensuite, l'entreprise interrogée faisant partie du secteur de la construction a mis en avant l'importance d'un contrôle interne complet permettant d'assurer une séparation claire des fonctions, en diminuant ainsi les risques de fraude. Enfin, au niveau de l'Horeca, un contrôle interne rigoureux avec des vérifications claires permet de diminuer les risques.

Troisièmement, parmi les entreprises interrogées, certaines sont soumises à un audit externe. Il est alors intéressant de se pencher sur l'impact de cet audit sur la manière dont l'entreprise prépare l'information comptable. À de nombreuses reprises dans les entretiens qui ont été effectués, il ressort que les Réviseurs d'Entreprises permettent d'apporter des pistes d'amélioration au sein des entreprises, contribuant ainsi à perpétuer les actions mises en place à l'encontre de la fraude et du blanchiment d'argent. Par exemple, au sein de l'entreprise faisant partie du secteur de la construction, alors que la directrice financière pensait que toutes les procédures mises en place étaient respectées par les travailleurs, le Réviseur s'est rendu compte que ce n'était pas toujours le cas. Par conséquent, les procédures ont été adaptées à la suite des recommandations faites par le commissaire mandaté. En raison de la grandeur de l'entreprise interrogée et des procédures déjà mises en place, aucune piste d'amélioration par rapport à la fraude n'a néanmoins dû être mise en avant par le Réviseur d'Entreprises. La première entreprise du secteur de l'Horeca qui a été interrogée dans le cadre de ce mémoire, ne fait quant à elle pas l'objet d'un audit. La comptabilité effectuée dans cette entreprise est alors réalisée de manière plus informelle.

L'hypothèse selon laquelle la réalisation d'audits externes contribue à une meilleure conformité et rigueur dans les enregistrements comptables peut, dès lors, être confirmée sur base des différents éléments mis en avant ci-dessus.

Conclusion

Cette section dédiée aux résultats de l'étude qualitative menée auprès de différents intervenants a permis d'affirmer ou confirmer les différentes hypothèses préalablement posées. De cette manière, plusieurs éléments clés sont ressortis de cette étude. Tout d'abord, le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises permet, au moyen des différents contrôles qualité réalisés, d'améliorer les pratiques des Réviseurs d'Entreprises en matière de blanchiment d'argent.

Ensuite, les cabinets de Réviseur d'Entreprises ne disposent pas tous des mêmes ressources et moyens de détection des risques de blanchiment, créant une disparité entre les grands et les petits cabinets. Néanmoins, chaque cabinet veille à définir au mieux le profil de risque du client tout en faisant face aux différents défis technologiques actuels. Enfin, les entreprises des différents secteurs étudiés mettent en place un ensemble de procédures, visant à éviter au maximum les actes de nature frauduleuse.

2.4. Réflexion personnelle

Introduction

Cette dernière section de ce mémoire vise à présenter, sur base des différents entretiens réalisés ainsi que des éléments théoriques précédemment mis en avant, une réflexion personnelle sur différents moyens supplémentaires qui permettraient d'aider les Réviseurs d'Entreprises dans la détection des risques de fraude et de blanchiment d'argent. Ces éléments vont être divisés par secteur, comme cela a été fait précédemment dans ce mémoire.

Objectif

La première partie de ce mémoire a permis d'identifier différents risques concernant certains secteurs jugés risqués en matière de blanchiment d'argent.

Ces différents risques sont déclinés au travers des typologies AML qui proposent des questions auxquelles les Réviseurs d'Entreprises peuvent répondre afin d'être guidés dans l'audit d'une entreprise appartenant à l'un de ces secteurs. Ces typologies ne doivent pas obligatoirement être suivies par les professionnels, mais constituent un appui dans la réalisation de l'audit, mettant en avant les points d'attention majeurs auxquels les Réviseurs d'Entreprises doivent être attentifs. Ensuite, l'étude qualitative, basée sur différentes hypothèses, a mis en avant plusieurs procédures effectuées par les Réviseurs d'Entreprises dans l'identification des risques de blanchiment et de fraude auprès de leurs clients. De nombreuses procédures sont alors réalisées lors de la première phase d'audit, impliquant l'identification du client et des risques de ce dernier avant d'accepter la mission de commissaire. Cependant, il a été soulevé que certaines procédures peuvent s'avérer manquantes lors de l'audit des entreprises considérées comme risquées. De la même manière, différentes entreprises ont été interrogées afin de mettre en avant les différentes procédures mises en place pour diminuer les risques de blanchiment et de fraude. Néanmoins, il peut apparaître que certains risques identifiés théoriquement ne sont pas systématiquement comblés par les différentes procédures d'audit mises en place. Il peut alors être pertinent de proposer des moyens complémentaires permettant aux Réviseurs d'Entreprises de contribuer à une meilleure détection et diminution des risques.

Le secteur de l'Horeca

L'Horeca est un secteur particulièrement à risque en termes de blanchiment et de fraude, comme expliqué précédemment. À l'issue des différents entretiens menés dans des entreprises de ce secteur, les intervenants ont conclu que, de nos jours, il est très difficile de commettre une fraude ou un blanchiment d'argent. Néanmoins, les risques sont toujours élevés au sein de ce secteur. Ces risques sont expliqués par les différentes activités réalisées par les entreprises du secteur de l'Horeca. En effet, comme mentionné précédemment dans ce mémoire, l'Horeca est un secteur au sein duquel les transactions en argent liquide sont nombreuses, élevant ainsi les risques de fraude et de blanchiment. De plus, les entreprises de ce secteur embauchent régulièrement du personnel non déclaré, ce qui augmente les risques de fraude et de blanchiment. Face à ces éléments, les auditeurs se doivent de mettre en place des procédures permettant de diminuer au mieux le risque de non-détection des cas de fraude et de blanchiment au sein des entreprises de ce secteur.

Pour cela, de nombreuses procédures déjà existantes permettent aux auditeurs de se sentir plus confiants quant au risque de ne pas avoir détecté d'éventuels cas de fraude ou de blanchiment. Cependant, de nouvelles procédures pourraient être mises en place afin de permettre aux Réviseurs d'Entreprises de se sentir plus confiants.

En ce qui concerne les transactions en liquide, les auditeurs analysent les paiements en espèce au travers des historiques de transactions au fil de l'année. Ces historiques pourraient alors être mis en perspective avec d'autres éléments, tels que les dépôts bancaires, mais également avec les écarts entre les encaissements en espèces et les dépenses en liquide déclarées. Cela permettrait alors aux réviseurs chargés de l'audit de comparer les différentes informations financières afin d'identifier de potentielles anomalies pouvant provenir de cas de fraude ou de blanchiment.

Enfin, il est important, lors du contrôle des comptes relatifs aux charges salariales, de prendre en considération les risques de travail au noir et de sous-déclaration des employés.

Pour cela, il serait intéressant pour les Réviseurs d'Entreprises de comparer les charges salariales déclarées avec le niveau d'activité de l'entreprise. Ce dernier se matérialise notamment par le nombre de couverts au sein de l'établissement, mais également par le chiffre d'affaires réalisé. Pour terminer, une comparaison entre les horaires de travail et les fiches de paie permettrait d'identifier de potentiels écarts résultant de travail au noir.

Le secteur de la construction

Un entretien au sein du secteur de la construction a été réalisé, permettant de récolter un ensemble d'informations sur l'entreprise et le fonctionnement de cette dernière en matière de gestion de la fraude. Comme expliqué précédemment, l'entreprise interrogée a mis en place de nombreux éléments en matière de contrôle interne permettant de diminuer les risques de fraude et de blanchiment. Cependant, certains éléments ont été mis en avant comme des faiblesses sur lesquelles l'entreprise n'a pas de moyens de diminuer les risques de fraude et de blanchiment. Le secteur de la construction est un secteur dans lequel les entreprises recourent de façon régulière à des sous-traitants. En effet, il arrive que les entreprises mandatées pour effectuer des réparations ne soient pas en mesure d'effectuer l'ensemble des travaux requis. C'est ainsi que des sous-traitants sont engagés afin d'assurer ces travaux.

De plus, des sous-traitants peuvent également être engagés par les sous-traitants initiaux afin d'alléger la charge de travail à réaliser. Pour limiter les risques de fraude, l'entreprise interrogée identifie chaque personne travaillant sur les chantiers par les barrières installées à l'entrée de ces derniers. Ces barrières constituent ainsi un moyen de savoir qui travaille sur quel chantier, en évitant ainsi au maximum le travail au noir. Néanmoins, l'entreprise interrogée exprime le manque de contrôle sur la réelle comptabilisation de ces sous-traitants engagés par les sous-traitants.

Sur base de ces éléments, il est important de mettre en avant ce risque au niveau des sous-traitants comme élevé lors de l'audit d'une entreprise de la construction. Bien que l'entreprise interrogée mette en avant la volonté de limiter les risques de fraude au sein des chantiers, la possibilité que les sous-traitants ne déclarent pas l'intégralité du travail effectué par leurs sous-traitants représente un risque élevé de fraude. Une vigilance accrue peut ainsi raisonnablement être mise en place lors de l'audit des entreprises de la construction au niveau des sous-traitants. En outre, au vu du risque engendré par ce système de sous-traitance, une réforme du Code pénal social, datant du 15 mai 2024, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2025.

Cette réforme vise notamment à limiter la sous-traitance au sein de certains secteurs, dont celui de la construction. À la suite de cette loi, il est désormais interdit aux sous-traitants engagés pour une tâche relative à la construction de confier l'exécution complète de ce contrat à un autre sous-traitant (Titeca, 2024). Par conséquent, les risques de fraude et de blanchiment sont revus à la baisse à la suite de cette réglementation, mais ne sont pas diminués à un niveau nul, exigeant de la part des auditeurs une vigilance accrue. Pour ce faire, lors de l'audit d'une entreprise faisant partie de ce secteur, il pourrait être intéressant d'établir une arborescence des différents sous-traitants utilisés par l'entreprise et de mettre en avant les endroits où l'entreprise ne dispose pas d'informations claires sur ce sous-traitant, afin d'identifier les risques majeurs de fraude et de blanchiment.

Le secteur du football

Le dernier secteur concerné par ce mémoire est celui du football au sein duquel les risques de fraude et de blanchiment sont très élevés. L'entretien réalisé auprès du club de football de la RAAL de La Louvière a permis de mettre en avant des éléments à risque en matière de fraude et de blanchiment.

Lorsque Monsieur Martins est interrogé au sujet des risques de blanchiment au sein de l'entreprise, ce dernier met en avant le fait que le football laisse place à de nombreuses possibilités de blanchiment, notamment au niveau du sponsoring. Monsieur Martins explique également que de nombreuses propositions de blanchiment au niveau du sponsoring ont déjà été faites à l'entreprise. Ces propositions visaient à gonfler artificiellement le montant du contrat de sponsoring que le club de football devrait recevoir de la part de la société sponsor pour ensuite que le club de football rende une partie de la somme payée mais cette fois en liquide. Néanmoins, ce genre de proposition a toujours été refusée par le club de football interrogé. Cela met, en outre, un point d'attention sur ces contrats de sponsor qui représentent une possibilité pour les entreprises du secteur de recourir à du blanchiment d'argent.

Les risques généralement mis en avant au sein du secteur du football sont ceux relatifs aux matchs trafiqués, aux paris sportifs mis en scène, aux commissions occultes ainsi qu'aux structures complexes et aux transferts de joueurs. Face à ces risques, les clubs de football sont désormais obligés de mettre en place un système préventif complet de gestion des risques.

Ce dernier implique une évaluation générale des risques, des mécanismes permettant d'identifier les parties prenantes ainsi qu'une analyse des flux financiers entrants et sortants, comme c'est le cas lors d'un transfert de joueur ou un contrat de sponsoring (Vleeschouwer & Cogiaux, 2021).

Bien que les entreprises se doivent désormais d'implémenter un système complet de gestion des risques, les possibilités de fraude et de blanchiment restent présentes, impliquant une attention particulière de la part de l'auditeur lors de l'audit d'une entreprise faisant partie du secteur de la construction. De plus, les propositions de blanchiment faites au club de football de La Louvière, au niveau des contrats de sponsoring, mettent d'autant plus en évidence l'importance de l'auditeur de porter une attention particulière à ces contrats et à la manière dont le règlement de ces derniers est effectué. Pour ce faire, une analyse des versements électroniques, mais également en argent liquide, qui peuvent être découpés en plusieurs petites sommes d'argent est nécessaire pour permettre de diminuer les risques de fraude et de blanchiment au sein du secteur du football.

Réflexion générale

Pour terminer, il est intéressant d'aborder des éléments nouveaux qui peuvent permettre aux auditeurs de diminuer les risques de blanchiment et de fraude lorsqu'ils sont utilisés pour effectuer le contrôle légal des comptes.

De nombreuses technologies émergentes permettraient d'améliorer la détection des risques de fraude et de blanchiment si elles étaient davantage implémentées dans les cabinets d'audit. Lorsque les différents intervenants des cabinets d'audit ont été interrogés au sujet de ces nouvelles technologies, l'intelligence artificielle est ressortie à de nombreuses reprises comme un outil permettant de diminuer la charge de travail. Cet outil est ainsi une manière pour les auditeurs d'alléger la charge de travail, et ainsi, davantage être concentré sur les tâches lourdes de l'audit. Il est alors ressorti des entretiens réalisés que l'intelligence artificielle (IA) est un outil pratique à utiliser pour effectuer des missions légères d'audit, mais gourmandes en temps, tel que la vérification des factures notamment. Comme le souligne l'IRE, l'IA offre aux Réviseurs d'Entreprises des possibilités importantes afin de rationaliser les processus d'audit et gagner en efficacité. En automatisant certaines tâches et en analysant un ensemble de données en seulement quelques secondes, l'IA se positionne comme un appui majeur pour les Réviseurs d'Entreprises (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2024).

En matière de fraude et de blanchiment, l'intelligence artificielle se montre comme un outil permettant de davantage identifier et répondre aux risques de fraude et de blanchiment, offrant ainsi une capacité accrue à repérer les anomalies dues à des cas de fraudes et erreurs. Bien que peu utilisés dans les cabinets de taille moyenne à petite, les outils d'intelligence artificielle se montrent comme un atout permettant ainsi de lutter de manière plus optimale contre la fraude et le blanchiment d'argent (KPMG, 2024).

Néanmoins, il est important de noter que cet outil d'IA ne permettra heureusement jamais de remplacer les Réviseurs d'Entreprises. Le soutien effectué par les capacités de l'outil informatique ne peut être dissocié des ressources humaines nécessaires et primordiales à un audit, ainsi que dans la lutte contre le blanchiment d'argent (Institut des Réviseurs d'Entreprises, 2024).

Sur base des différents éléments récoltés dans ce mémoire, il ressort de l'intelligence artificielle un outil qui pourrait être davantage utilisé par les cabinets d'audit afin de détecter les risques de fraude et de blanchiment.

Ensuite, d'autres outils technologiques peuvent également permettre d'améliorer la détection des risques de fraude et de blanchiment. Parmi ces outils, l'utilisation de data analytics (DA) a également été mise en avant lors des entretiens réalisés.

Les data analytics peuvent être définies comme étant un moyen d'analyse et de visualisation des données afin d'en extraire les tendances et d'y relever les anomalies, mais également pour en sortir d'autres informations utiles (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s. d.).

Les avantages de l'utilisation du DA dans l'audit sont nombreux. Tout d'abord, l'utilisation du DA permet d'accroître la compréhension des activités de l'entreprise auditée ainsi que des risques qui y sont associés. De plus, le DA permet de détecter les risques de fraude, aidant ainsi les Réviseurs d'Entreprises dans la détection des risques de fraude et de blanchiment. Ensuite, les anomalies significatives peuvent davantage être détectées au travers du DA. Dans la plupart des audits, des sondages sont réalisés afin de contrôler quelques factures au niveau des tests de procédures ou des contrôles de substance. En effet, il serait trop fastidieux pour les auditeurs d'analyser l'ensemble des éléments soumis au contrôle. Néanmoins, les outils de data analytic ont la capacité de tester l'ensemble des opérations effectuées sur un cycle et d'en sortir les éléments anormaux afin de se concentrer sur ces derniers. De cette manière, le risque de non-détection des anomalies significatives serait diminué.

De plus, lors de sondages classiques, un autre risque est que la conclusion à laquelle parvient l'auditeur soit différente de celle sur base de l'ensemble de la population. Grâce à l'utilisation de DA, ce risque serait fortement diminué (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s. d.).

Au sein des secteurs dits à risque en termes de blanchiment et de détection de la fraude, l'utilisation de data analytics est dès lors pertinente afin d'aider les Réviseurs d'Entreprises à diminuer les risques de non-détection. En fonction du profil du client et de son profil de risque, le DA peut être utilisé à chaque étape du processus d'audit : au moment de sa planification, pendant les tests de procédures, lors des contrôles de substance et finalement, pour évaluer les résultats (Institut des Réviseurs d'Entreprises, s. d.).

La dernière technologie faisant émergence dans le milieu de l'audit ces dernières années est la blockchain. Cette technologie permet aux auditeurs d'adopter des processus plus précis, transparents et faciles. La blockchain peut être comparée à un grand livre dans lequel se trouve un ensemble de transactions et de données qui sont enregistrées de manière quasiment anonyme. De plus, cette technologie offre un registre d'éléments partagé entre plusieurs parties. Le principal avantage de la blockchain est que, lorsque les documents et informations sont enregistrés, il est fastidieux et coûteux de les modifier. En effet, il est impossible de supprimer un document lorsqu'il est implémenté dans le système.

La seule possibilité restante est alors d'ajouter un nouvel élément à la chaîne. Lors de l'implémentation de la blockchain dans les processus d'audit, il est d'abord essentiel de s'assurer de la sécurité de la blockchain utilisée par le client. Dans cette évaluation, il est important de vérifier la capacité de la blockchain à subir des modifications. Un concept de consensus est utilisé dans le domaine de la blockchain afin de définir la manière dont les parties prenantes parviennent à un accord sur la façon dont les transactions peuvent être ajoutées à la blockchain. La vulnérabilité de la blockchain doit ainsi être analysée par l'auditeur : est-il possible d'encoder une double dépense ? De plus, les auditeurs se doivent de rester vigilants quant à la fiabilité des données enregistrées dans la blockchain (RSM, s. d.).

La blockchain invite à changer la conception de l'audit, étant donné que l'ensemble des pièces justificatives, des autorisations et des écritures de journal sont enregistrées et ne peuvent être modifiées. (RSM, s. d.). Cela diminue ainsi les risques de fraude et de blanchiment au sein des entreprises et permet également aux Réviseurs d'Entreprises d'améliorer leurs procédures de détection des risques de fraude et de blanchiment.

Dans le cadre d'entreprises faisant partie de secteurs à risque, l'utilisation de cette technologie permettrait de diminuer raisonnablement les risques de fraude et de blanchiment. Néanmoins, cette implémentation implique pour les cabinets d'audit ainsi que pour les entreprises de disposer des ressources nécessaires. Cela vise, dès lors, davantage les entreprises de grande taille.

Conclusion

Cette réflexion personnelle a permis de mettre en avant différents points d'attention face auxquels les auditeurs peuvent davantage faire attention afin d'optimiser la détection des risques de fraude et de blanchiment. Ces points d'attention ont été divisés pour chacun des trois secteurs sur lesquels ce mémoire s'est concentré. Ensuite, une réflexion générale a permis de souligner certains outils technologiques qui pourraient permettre d'améliorer la détection des risques de fraude et de blanchiment, s'ils étaient davantage implémentés dans les cabinets d'audit.

Limites

Il convient, dès à présent, d'identifier les différentes limites de ce mémoire. En effet, l'objectif de ce dernier était d'analyser dans quelle mesure les Réviseurs d'Entreprises peuvent améliorer la détection des risques de fraude et de blanchiment d'argent au sein des secteurs à risque. Pour ce faire, ce mémoire s'est focalisé autour de trois secteurs spécifiques : l'Horeca, le football et la construction. Néanmoins, plusieurs limites peuvent être énoncées.

Tout d'abord, la principale limite de ce mémoire réside dans l'échantillonnage utilisé pour réaliser l'étude qualitative. En effet, plusieurs catégories d'intervenants devaient être interrogées, rendant limité le nombre de personnes ou entreprises questionnées dans chacune de ces catégories. De ce fait, un cabinet de révision de chaque taille et pas plus de trois entreprises de chaque secteur ont été interrogés. En l'occurrence, cela limite fortement la représentativité de l'échantillon. Par conséquent, le manque de généralité à la suite des entretiens réalisés est majeur. Il serait effectivement erroné de généraliser les différents résultats obtenus à l'ensemble des entreprises des secteurs étudiés.

Ensuite, une deuxième limite ressort de ce mémoire. Étant donné que l'étude réalisée est de nature qualitative, un biais majeur de réponse ressort des entretiens conduits. Des entretiens basés sur des guides semi-directifs ont été réalisés afin de collecter des données permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement posées. Néanmoins, les réponses données lors de ces entretiens ont probablement été biaisées par une volonté de la part des intervenants de donner une réponse satisfaisante ou encore permettant de donner une image valorisée de l'entreprise. Lorsque les questions ont été posées au sujet de la fraude et du blanchiment, il est alors raisonnable de penser qu'une partie de la réalité n'a pas été révélée, ne voulant pas rendre une mauvaise image de l'entreprise.

Enfin, une dernière limite peut être mise en avant à la suite des différents éléments présentés dans la dernière partie de ce mémoire. Ces éléments avaient pour objectif, sur base des éléments théoriques et pratiques récoltés, de proposer de nouveaux éléments permettant d'améliorer la détection des risques de fraude et de blanchiment pour les Réviseurs d'Entreprises au sein des entreprises contrôlées. Néanmoins, étant donné les limites de l'étude qualitative réalisée, les propositions faites peuvent également ressortir de la subjectivité dont les intervenants ont fait part.

Recommandations et pistes de recherche

À la suite de ce mémoire, plusieurs recommandations et pistes de recherche peuvent être mises en avant. Premièrement, étant donné la limite d'échantillonnage préalablement présentée, il serait intéressant de réaliser l'étude qualitative sur une sélection plus large d'intervenants. Concernant les cabinets de révision, interroger plusieurs entreprises de chaque catégorie permettrait de mettre en perspective les éléments obtenus entre chaque taille de cabinet mais également au sein de celles-ci. Au niveau des entreprises des secteurs étudiés, un nombre étendu d'entreprises permettrait également de récolter des informations plus pertinentes et pouvant être mises en relation. Enfin, il pourrait également être intéressant de se pencher sur un plus grand nombre de secteurs à risque afin d'identifier d'autres éléments de réponses aux risques pour les Réviseurs d'Entreprises.

Deuxièmement, la dimension temporelle pourrait être intégrée au sein des cabinets interrogés afin d'étudier l'impact de différentes mesures de détection des risques de fraude et de blanchiment. En effet, plusieurs procédures et éléments ont été présentés par chacun des cabinets interrogés. Cependant, ces différentes procédures pourraient être étudiées sur plusieurs entretiens différents, chacun séparé d'un laps de temps, permettant ainsi d'analyser d'une meilleure manière l'efficacité des procédures appliquées par les cabinets.

Troisièmement, les éléments proposés dans la dernière partie de ce mémoire se sont basés sur la revue de la littérature mais également sur les différents entretiens réalisés. Afin d'amener des éléments se rapprochant davantage à la réalité du métier de Réviseur d'Entreprises, il pourrait être pertinent d'inclure l'expérience professionnelle dans le milieu afin de réaliser cette dernière partie. En effet, étant donné que certains éléments sont basés sur des hypothèses théoriques, il serait pertinent de se baser sur l'expérience professionnelle du métier afin de confronter les éléments qui semblent avoir leur pertinence théorique avec la réalité du terrain.

Enfin, une étude pourrait être réalisée au sein de cabinets qui n'ont pas été en mesure de détecter des cas de fraude ou de blanchiment au sein d'entreprises à risque pourtant contrôlées. De cette manière, une discussion avec les Réviseurs d'Entreprises qui avaient la charge de ces dossiers serait pertinente afin d'identifier les faiblesses d'audit et de détection des risques. Cela permettrait alors de proposer des procédures nouvelles de détection des risques de fraude et de blanchiment.

Conclusion générale

Dans ce mémoire, le rôle du Réviseur d'Entreprises dans la lutte contre le blanchiment et la fraude a été mis en avant au travers de deux sections distinctes.

Dans la première partie, une présentation de différents concepts contenus dans la question de recherche de ce mémoire a été effectuée. De cette manière, le blanchiment a été abordé par son origine mais également par l'ensemble des normes et législation qui entourent ce phénomène. Parmi ces législations, la loi du 18 septembre 2017 a servi de socle dans l'analyse du blanchiment d'argent, qui consiste en un processus illicite par lequel les entreprises dissimulent l'origine de leurs avoirs. Ensuite, la fraude a été également définie et catégorisée en 3 sections : la fraude fiscale, la fraude interne et la fraude externe. Une enquête réalisée par le cabinet PWC a alors permis de présenter l'impact économique de la fraude. Ensuite, une analyse des secteurs à risque a été effectuée sur base des typologies AML et du rapport annuel de la CTIF, soulignant divers secteurs tel que le football, les casinos, mais encore la cryptomonnaie. Enfin, les obligations de contrôle des comptes concernant des entreprises faisant partie de secteurs à risque ont démontré que le rôle du Réviseur d'Entreprises est majeur dans la détection des risques de fraude et de blanchiment au sein d'entreprises à risque.

Sur base de ces éléments théoriques, une étude qualitative a été réalisée afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire. Cette étude s'est alors basée sur des entretiens auprès de 3 catégories d'intervenants : le CSR, les cabinets d'audit et les entreprises faisant partie de 3 secteurs à risque (la construction, le football et l'Horeca). Ces entretiens ont ainsi permis de confirmer ou infirmer différentes hypothèses préalablement posées. Parmi les résultats de cette étude, il ressort divers éléments tels que l'importance d'un contrôle interne rigoureux par les entreprises contrôlées, l'appui du CSR dans la détection des risques de fraude et de blanchiment mais également une hétérogénéité dans l'implémentation des dispositifs de détection des risques selon la taille des cabinets.

Enfin, une réflexion sur différentes procédures permettant d'aider les Réviseurs d'Entreprises dans la détection des risques de fraude et de blanchiment a souligné des éléments en fonction des entreprises faisant partie de chacun des trois secteurs à risque. Parmi ces éléments, il ressort l'intérêt de se pencher davantage sur les sous-traitants du secteur de la construction, sur les contrats de sponsor dans le football et sur une comparaison entre différents indicateurs du secteur de l'Horeca. Ce mémoire s'est alors achevé par des éléments généraux tel que l'atout de logiciels informatiques et des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle dans la détection des risques de fraude et de blanchiment par les Réviseurs d'Entreprises.

Bibliographie

Allianz. (2023). *La fraude en entreprise*. https://www.allianz-trade.com/fr_BE/actualites/fraude.html

Balboni, J. (2024, 31 mai). *Les signalements de blanchiment d'argent ont grimpé de 50% en un an*.

L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/les-signalements-de-blanchiment-d-argent-ont-grimpe-de-50-en-un-an/10549036.html>

BDO. (2022). *Fraude interne : Votre entreprise est-elle à risque?*

https://www.bdo.ca/getmedia/5e4c4118-5593-4f13-8354-bca7391a89c3/ADV_06Mar23_Employee-Fraud-Guide-FR.pdf

Centre d'Information du Révisoriat d'Entreprises. (2023, août). *Typologies AML*.

<https://www.icci.be/fr/jurisprudence/jurisprudence-detail-page/typologies-aml>

Collège de supervision des Réviseurs d'Entreprises. (s. d.). *Collège de Supervision des Réviseurs*

d'Entreprises. Consulté le 17 septembre 2024, à l'adresse <https://www.ctr-csr.be/fr/ctr-csr/lutte-contre-le-blanchiment-de-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme>

Collège de supervision des Réviseurs d'Entreprises. (s. d.). *Lutte contre le blanchiment de capitaux*

et le financement du terrorisme. Consulté le 2 octobre 2024, à l'adresse <https://www.ctr-csr.be/fr/ctr-csr/lutte-contre-le-blanchiment-de-capitaux-et-le-financement-du-terrorisme>

Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises. (s. d.). *Rapport annuel 2023*. Consulté le 17

septembre 2024, à l'adresse <https://www.ctr-csr.be/fr/ctr-csr/rapports-annuels-csr>

Conseil de l'Union Européenne. (2023). *Qu'est-ce que le blanchiment de capitaux ?*

<https://www.consilium.europa.eu/fr/infographics/anti-money-laundering/#:~:text=Le%20blanchiment%20de%20capitaux%20correspond,abri%20des%20m%C3%A9canismes%20de%20surveillance.>

CTIF. (2023). *Rapport d'activités 2023*. https://www.ctif-cfi.be/images/documents/French/Rapports_annuels/RA2023_FR.pdf

Dechamps, C., & Krings, L. (2019, juillet). *La Fuite—Enquête sur la lutte contre la fraude fiscale*. Alterechos. <https://www.alterechos.be/lafuite/>

Financité. (2017, avril). *Fraude fiscale en Belgique- Comment la lutte s'organise ?* https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/lutte_contre_la_fraude_fiscale_en_belgique_2_sur_2_def2.pdf

Guillot-Soulez, C., & Chastenet, É. (2021). *Identité et image de marque employeur des Big Four : Entre différences et indifférence*. @GRH, N° 41(4), 45-79.

<https://doi.org/10.3917/grh.041.0045>

Gocardless. (2024, juin). *Les différents types de fraude dans l'entreprise*. <https://gocardless.com/fr/guides/articles/les-differents-types-de-fraude-dans-lentreprise/>

Gonthier-Besacier, N., Hottegindre, G., & Fine-Falcy, S. (2012). Les facteurs d'influence de la qualité de l'audit : Perception des préparateurs de l'information financière. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 18(2), 33-72. <https://doi.org/10.3917/cca.182.0033>

Institut des Réviseurs d'Entreprises. (2020, 27 mars). *Norme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises du 27 mars 2020 relative à l'application de la loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces*. <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/normes/Norme-AML-2020-FR.pdf>

Institut des Réviseurs d'Entreprises. (2023). *Norme ISA 240*. https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-240_fr_2023.pdf?sfvrsn=ad8b85db_1

Institut des Réviseurs d'Entreprises. (s. d.). *L'utilisation du data analytics en audit*. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/generalites/Brochure-data-analytics-2020-FR.pdf>

Institut des Réviseurs d'Entreprises. (2024, 30 mai). *L'impact de l'intelligence artificielle sur les processus d'audit et le monde du travail*. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/l-impact-de-l-intelligence-artificielle-sur-les-processus-d-audit-et-le-monde-du-travail>

Institut des Réviseurs d'Entreprises. (s. d.). *Le rôle du Réviseur d'Entreprises en matière de lutte contre le blanchiment*. Consulté le 11 juillet 2024, à l'adresse https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/aml/brochure-aml-2021-fr8eacbc31-1841-4e8f-90a9-00daf4231bca.pdf?sfvrsn=bb59ad6_7#:~:text=Les%20réviseurs%20d'entreprises%20sont,et%20le%20financement%20du%20terrorisme.

Kantik. (s. d.). *L'impact de la fraude sur l'activité de l'entreprise*. Consulté le 5 juillet 2024, à l'adresse <https://kantik-solutions.com/limpact-de-la-fraude-sur-lactivite-de-lentreprise/>

KPMG. (2024, 21 mai). *L'IA dans l'information financière et l'audit*. <https://kpmg.com/fr/fr/insights/finance-durable/ai-information-financiere-audit.html>

Les clés de la banque. (2023, 9 octobre). *Top 4 des fraudes les plus courantes*. <https://www.lesclesdelabanque.com/entreprise/top-4-des-fraudes-les-plus-courantes/>

Ouaniche, M. (2022). *La fraude en entreprise Comment la prévenir, la détecter, la combattre*. Dunod. <https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/la-fraude-en-entreprise--9782100846399.htm>

Parlement européen. (2024, 24 avril). *Adoption de nouvelles règles pour lutter contre le blanchiment d'argent*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20240419IPR20586/adoption-de-nouvelles-regles-pour-lutter-contre-le-blanchiment-d-argent>

- Peeters, L., & Maniet, M. (2015, 11 septembre). *La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme*. *Seeds of Law*. <https://seeds.law/fr/actualites-et-publications/la-lutte-contre-le-blanchiment-et-le-financement-du-terrorisme>
- Police. (2022, 22 février). *Surfons Tranquille : La “fraude au président” dans le top 3 des cyberattaques*. <https://www.police.be/5998/fr/actualites/surfons-tranquille-la-fraude-au-president-dans-le-top-3-des-cyberattaques>
- PwC. (2024, 12 juin). *Enquête mondiale sur la criminalité économique 2024*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>
- Reglab. (s. d.). *Histoire de la LCB-FT : les débuts du blanchiment d’argent ?* Reglab. Consulté le 2 juillet 2024, à l’adresse <https://www.reglab.com/fr/blog/histoire-de-la-lcb-ft#:~:text=Selon%20la%20légende%2C%20un%20célèbre,une%20recette%20fictive%20aux%20autorités.>
- RSM. (s. d.). *Comment la technologie blockchain affectera l’audit*. Consulté le 3 mars 2025, à l’adresse <https://www.rsm.global/switzerland/fr/service/juridique-et-fiscal/cryptomonnaies/les-cryptomonnaies-a-linternational/comment-la-technologie-blockchaine-affectera-laudit>
- SPF Economie. (2024, 16 avril). *Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/services-financiers/lutte-contre-le-blanchiment-de>

SPF Finances. (s. d.). *Le Registre UBO en quelques mots*. Consulté le 2 juillet 2024, à l'adresse

<https://finances.belgium.be/fr/nous-connaître#:~:text=La%20loi%20du%2018%20septembre,Ultimate%20Beneficial%20Owner%22%2C%20ci%2D>

SPF Finances. (s. d.). *Registre UBO*. SPF Finances. Consulté le 1 octobre 2024, à l'adresse

<https://finances.belgium.be/fr/E-services/ubo-register#:~:text=Le%20registre%20UBO%20est%20un,d'une%20autre%20entité%20juridique>

Titeca. (2024, 21 octobre). *Freiner les chaînes de sous-traitance*.

<https://www.titeca.be/fr/article/les-chaines-de-sous-traitance-sont-limitees/>

Union Européenne. (2017). *Loi relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces*.

https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2017091806

Vleeschouwer, S. de, & Cogiaux, C. (2021, juin 30). *Le secteur du football désormais assujéti à la*

législation anti-blanchiment. L'Echo. <https://www.lecho.be/opinions/general/le-secteur-du-football-desormais-assujetti-a-la-legislation-anti-blanchiment/10316747.html>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien – Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises

Bonjour Monsieur/Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à la détection de fraude et de blanchiment par les Réviseurs d'Entreprises. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Présentation :

- Pouvez-vous expliquer votre parcours au sein du CSR ?

Rôle et responsabilités du CSR :

- Pouvez-vous décrire le rôle du Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises dans la lutte contre le blanchiment d'argent et la fraude ?
 - Quelles sont vos principales missions ?
- Comment le Collège perçoit-il la responsabilité des Réviseurs d'Entreprises dans ce domaine ?
 - Quelles attentes avez-vous vis-à-vis d'eux ?

Réglementation et normes :

- Avez-vous constaté une amélioration dans la détection et prévention des risques de blanchiment et de fraude depuis la mise en œuvre de la loi anti-blanchiment du 18 septembre 2017 ?

Outils et méthodologie :

- Quels outils ou méthodologies recommandez-vous aux réviseurs pour identifier et gérer les risques de blanchiment et de fraude ?
 - Utilisez-vous des critères spécifiques pour évaluer ces risques ?
- Comment le Collège soutient-il les réviseurs dans l'amélioration de leurs pratiques ?
 - Y a-t-il des formations ou des ressources disponibles ?

Évaluation et supervision :

- Comment le Collège évalue-t-il l'efficacité des Réviseurs d'Entreprises dans la gestion des risques de blanchiment et de fraude ?
 - Quelles métriques ou indicateurs utilisez-vous ?
- Avez-vous des exemples concrets de cas où la supervision du Collège a permis de prévenir une fraude ou un blanchiment d'argent ?

Perspectives et défis :

- Quels défis rencontrez-vous dans votre mission de supervision concernant la lutte contre le blanchiment et la fraude ?
 - Comment ces défis pourraient-ils être surmontés ?

Conclusion :

- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur le sujet ?

Je vous remercie pour cet entretien qui me sera précieux dans la réalisation de mon mémoire.

Merci de m'avoir consacré du temps. Je vous souhaite une bonne journée.

Annexe 2 : Retranscription – Entretien de Madame Vessié : Présidente du CSR

Madame Vessié : Bonjour Laura comment vas-tu ?

Laura Pecheux : Très bien et vous ?

Madame Vessié : Très bien merci.

Laura Pecheux : Tout d'abord, merci d'avoir accepté de me recevoir dans le cadre de mon mémoire. Accepteriez-vous que j'enregistre cet entretien pour pouvoir le retranscrire par la suite ?

Madame Vessié : Il n'y a pas de soucis.

Laura Pecheux : Merci beaucoup. Du coup, comme je vous l'avais dit, mon mémoire a pour objectif de s'intéresser à la détection de la fraude et du blanchiment dans les entreprises par le Réviseur d'Entreprises. C'est pourquoi, ici, récolter l'avis et les informations du Collège de supervision des Réviseurs est très utile et pertinent aussi dans le cadre de ce mémoire. Donc, la première question que je voulais vous demander est une question de présentation donc de vous présenter au niveau de votre parcours au sein du Collège de supervision comme vous êtes la présidente, expliquer votre parcours en quelques mots.

Madame Vessié : Mon parcours ? Je suis présidente depuis la création du Collège ahah. Au sein du Collège, c'est très simple. Le Collège a été créé par la loi de décembre 2016 et un président a été nommé depuis 2017 et depuis 2017 je suis présidente.

Laura Pecheux : D'accord. Ensuite, par rapport, au rôle et responsabilité du CSR, est-ce que vous pouvez décrire le rôle de ce Collège dans la lutte contre le blanchiment et la fraude ? J'ai fait des recherches en amont mais c'est pour avoir l'avis concret de votre part et quelles sont du coup les principales missions du Collège ?

Madame Vessié : Le Collège de Supervision a sa mission qui est séparée en deux volets. Le premier volet est le contrôle qualité donc le fait que toute la profession soit soumise de façon

périodique à un contrôle qualité sur l'organisation des missions et aussi sur le déroulement des missions. À côté du contrôle qualité, la supervision comporte également un dossier surveillance qui consiste en des éléments ponctuels qui sont portés en la connaissance du Collège par exemple sur base de plaintes, de lanceurs d'alerte ou sur base d'informations que le Collège collecte par la presse ou par d'autres organismes. Ce sont donc deux gros volets : le contrôle qualité et la surveillance.

Laura Pecheux : En ce qui concerne la surveillance, vous dites que vous recevez des plaintes. Comment cela se passe concrètement ? Il y a une plainte qui arrive par rapport à un cabinet, par rapport à un Réviseur en particulier ?

Madame Vessié : Nous ne sommes compétents que pour traiter les plaintes relatives à la profession du Réviseur d'Entreprises, donc les plaintes relatives à un cabinet ou les plaintes relatives à un Réviseur comme tu le disais très bien. Pour le reste, nous ne sommes pas compétents. Si nous recevons une plainte relative à un administrateur, ça ne rentre pas dans nos compétences.

Laura Pecheux : Oui oui bien sûr.

Madame Vessié : Les plaintes peuvent émaner de toute une série de personnes. Cela peut émaner de clients de Réviseur d'Entreprises qui estiment que le Réviseur n'a pas fait sa mission correctement. Cela peut émaner de tiers qui se sentent lésés, comme des actionnaires qui estiment que le Réviseur n'a pas fait son travail et qu'en conséquence pour eux le rapport du Réviseur est incorrect. Les plaintes comme tu le vois peuvent venir de différents canaux mais ce sont toujours des tiers qui ont des griefs à l'encontre de la profession de Réviseur d'Entreprises. Chacune des plaintes est investiguée pour voir d'abord si elle est recevable ou pas : voir si ça rentre dans notre domaine de compétence. Si la plainte est recevable, alors à ce moment-là, une enquête est menée par le secrétariat général. Le secrétariat général est l'organe opérationnel du Collège qui travaille sur les différents éléments.

Laura Pecheux : D'accord et comment cette enquête justement se déroule au niveau du Réviseur ?

Madame Vessié : En fonction du type de plainte, une équipe est envoyée auprès du Réviseur d'Entreprises avec différentes demandes d'information et ces informations sont alors traitées par le secrétariat général pour voir si la plainte est fondée ou pas, pour voir si effectivement il y a des manquements par rapport aux différentes dispositions légales et réglementaires.

Laura Pecheux : Est-ce que du coup cela arrive que vous receviez des plaintes en terme de fraude et de blanchiment ? Donc une plainte qui dirait qu'un Réviseur a laissé passer un cas de fraude ou de blanchiment dans l'entreprise ?

Madame Vessié : Tout à fait.

Laura Pecheux : Cela arrive régulièrement ou c'est assez rare ?

Madame Vessié : Tout dépend ce que l'on entend par régulièrement mais je dirai qu'à priori ce sont des cas qui ne sont pas courant mais ça arrive.

Laura Pecheux : D'accord et cela se passe comment du coup dans le cadre du blanchiment ? Car c'est quand même encadré par une loi et cela peut mener au retrait du titre de Réviseur.

Madame Vessié : Bien sûr mais que ce soit le blanchiment ou des manquements par rapport à d'autres obligations professionnelles, les normes professionnelles comme les normes ISA, le code des sociétés ou cela peut être autre chose, les possibilités sont larges. À ce moment-là, si le Collège, le secrétariat général constate qu'il y a des manquements il faut voir la gravité du manquement. En fonction de la gravité du manquement, soit ce manquement sera traité par le comité du Collège qui a toute une série d'outils à sa disposition qui vont de la recommandation qui dit « attention vous n'avez pas bien fait ça » jusque le rappel à l'ordre. Mais par contre si le dossier est plus grave, alors le dossier fait l'objet d'une instruction approfondie avec une forme bien précise et le dossier peut aller en commission des sanctions. La commission des sanctions peut aller effectivement jusqu'au retrait de la qualité de Réviseur et également une publication anonyme ou non et des amendes administratives. Si tu veux aller regarder le panel à disposition de la commission des sanctions, c'est dans la loi également.

Laura Pecheux : D'accord. Par rapport à la loi du 18 septembre 2017, est-ce que vous avez remarqué une amélioration dans la détection de la fraude au sein des entreprises ou est-ce qu'il

y a quelque chose qui a été changé au niveau de la supervision des réviseurs depuis la mise en vigueur de cette loi ?

Madame Vessié : En fait, c'est difficile de répondre par rapport à la détection de la fraude en entreprises parce que notre mission est de veiller à ce que la profession respecte la loi anti-blanchiment tu vois. Donc quand on organise les contrôles qualité, il y a un volet AML et dans ce volet, on vérifie que les Réviseurs ont bien fait toutes les démarches qu'il fallait faire comme l'identification du client, les risques blanchiment auxquels il est exposé, les personnes politiquement exposées, etc. On vérifie donc que le Réviseur fait bien l'ensemble de ces diligences. On ne regarde pas si l'entreprise a fraudé ou pas tu vois. On est à l'étape précédente. Par contre, quand on fait des contrôles qualité sur les missions du Réviseur, là on regarde davantage ce que le Réviseur a fait techniquement. Et quand par exemple on remarque que le Réviseur a laissé passer des transactions en liquide supérieures à 3.000€ et qu'il aurait dû les dénoncer à la CTIF, à ce moment-là, on prend une mesure à l'encontre du Réviseur en disant « vous auriez dû déclarer ce montant à la CTIF » et on le déclare d'initiative nous-même à la CTIF puisque c'est nous qui sommes le dépositaire de l'information et on le transmet à ce moment-là à la CTIF. Donc te donner une statistique en te disant les entreprises fraudent plus ou moins par rapport à la loi anti-blanchiment, ça je ne sais pas faire. Au niveau des Réviseurs, on va investiguer ce qu'ils font et s'ils respectent ou pas la loi AML.

Laura Pecheux : Oui je comprends tout à fait. Par rapport aux typologies AML qui ont été mises en place, est-ce que vous pouvez m'en parler et aussi par rapport aux secteurs à risque identifiés ? Comment cela a été mis en place et comment les secteurs ont été identifiés comme à risque ?

Madame Vessié : Ce n'est pas nous qui identifions les secteurs à risque, l'IRE a fait un très bon travail là-dessus et nous partons de l'existant parce que nous ne sommes pas un organe normalisateur donc ce n'est pas nous qui faisons les règlements. Par contre, nous pouvons choisir les secteurs que nous considérons comme les plus risqués pour les Réviseurs. Chaque année, dans notre programme annuel, on annonce les actions que l'on va prendre dans le plan d'actions et on dit les secteurs que nous allons plus particulièrement investiguer. Sans surprise, les deux années précédentes, nous avons investigué plus particulièrement les Réviseurs qui avaient des mandats dans le secteur du loisir, c'est-à-dire le football, les jeux de hasard, les casinos, les institutions de paris et également tout ce qui était cryptomonnaie. Donc les secteurs

qui étaient les plus susceptibles de blanchir de l'argent pour bien vérifier que les Réviseurs qui ont des missions dans ces secteurs, font bien l'ensemble des diligences AML et y mettent le niveau de risque requis. Dire par exemple que nous avons un client qui est un casino mais que cela présente un risque faible de blanchiment est aberrant. Pour nous, un Réviseur ne peut pas faire ça. Pour nous, on prend secteurs particuliers qui sont identifiés comme à risque par la profession et en fonction des années, on choisit les secteurs sur lesquels on va faire des investigations plus approfondies. Ce qui ne signifie pas que pour certains Réviseurs on ne puisse pas dire « ah voilà, on va choisir une mission dans le secteur de l'automobile, dans le secteur de l'art, parce qu'effectivement c'est un risque AML ». Donc notre plan d'actions reprend certains à risque, en fonction des années, que nous choisissons en fonction de notre libre arbitre, mais par contre on peut toujours en prendre d'autres. Il faut savoir aussi que chaque année, on récolte toute une série de données sur toute une série d'éléments. Dans ce cadre-là, on récolte des informations spécifiques sur l'AML pour avoir un profil de risque par cabinet au niveau de l'AML. Cela permet de savoir où on va, nous, effectuer nos inspections, là où il y a le plus de risque. À nouveau, ce qui n'empêche pas que l'on prenne aussi des missions ou des cabinets au hasard.

Laura Pecheux : Oui. Quand vous mentionnez certains secteurs, il y a donc le loisir avec le football mais il y a également j'ai vu aussi le secteur de la construction et de l'Horeca. C'est vrai que ces trois secteurs sont assez parlant et on entend beaucoup parler. Donc est-ce que vous pouvez me parler plus en détail de ces trois secteurs ?

Madame Vessié : Dans quel sens ? Mon rôle est auprès des Réviseurs et non pas dans les sociétés. Si je t'en parle est en qualité de prof ou d'anciens Réviseur. Ce sont des secteurs où les transactions en argent restent nombreuses, où la vérification de ce qui est fourni est plus faible. Quand tu n'as pas du matériel à rapprocher du chiffre d'affaires, c'est beaucoup plus facile de réintroduire de l'argent sale dans des secteurs de services qui brassent beaucoup de liquide, que dans des secteurs où il y a des prestations physiques qui sont faites. Notre rôle est de dire : quels sont les secteurs qu'on considère comme à risque, quels sont les cabinets qui ont beaucoup de clients dans ce secteur-là, pour faire un focus spécifique, une inspection dirigée sur ces aspects AML là. On investigate également l'AML dans tous les cabinets d'audit car cela fait partie de notre mission et des pierres angulaires de la mission de Réviseur.

Laura Pecheux : D'accord et du coup comment le Collège soutient-il les Réviseurs dans l'amélioration de leurs pratiques ? Est-ce qu'il y a des ressources disponibles ou des formations ?

Madame Vessié : Nous ne donnons pas de formations en direct, quand on donne une formation ce sont aux inspecteurs qui viennent faire les inspections pour nous. Par contre, ce qu'on fait régulièrement est de participer à des formations avec l'IRE où l'IRE nous demande notre contribution. Par exemple, récemment, la secrétaire générale et la personne au sein du Collège qui est dédiée AML, sont allées faire une formation pour l'IRE sur l'AML. Au niveau des formations, le Collège participe bien volontiers à des formations qui sont organisées par l'IRE, une organisme professionnel, pour faire par des ses attentes ou constatations AML. Au niveau de ce qu'on fait de façon didactique, si tu vas voir sur le site du Collège, je suppose que tu as trouvé l'outil AML qui est mis à disposition. Chaque fois que l'on fait des constats, on publie des constats pour que la profession puisse anticiper nos attentes.

Laura Pecheux : Oui avec les questionnaires.

Madame Vessié : Voilà exactement. D'ailleurs, dernièrement, on a fait une publication car les attentes du Collège par rapport à certaines pratiques de la profession n'étaient pas en ligne au niveau de l'identification des risques, où l'identification des risques doit être faite avant l'acceptation de la mission et où certains cabinets avaient des pratiques un peu différentes. Pour que la profession soit en ligne le Collège a publié différentes communications par lesquelles il expose clairement ses attentes et je t'invite à aller voir ces attentes au niveau de l'AML. Cela fait partie de la logique, le Collège ne veut pas prendre la profession par surprise. Chaque fois qu'il termine une campagne, il fait une publication en disant ce qu'il a trouvé et quelles sont les attentes pour que la profession puisse être conforme par rapport aux attentes. À nouveau, le Collège n'est pas un organisme de normalisation, ce n'est pas nous qui faisons les lois, normes et règlements. On communique quelles sont nos attentes par rapport à la loi car parfois c'est trop général alors que nous ce qu'on regarde est la concrétisation et les particuliers.

Laura Pecheux : Oui et par contre les typologies AML avec les questionnaires qui demandent si une personne politiquement exposée est dans l'entreprise, c'est bien le Collège qui les met en place ?

Madame Vessié : Les questionnaires sont des guides de contrôle. Pour les cabinets non intérêt d'entité public, qu'on appelle les non pie, on publie nos guides de contrôle pour que les Réviseurs sachent à quoi s'attendre et quelles sont les questions que nous allons poser. C'est nous qui disons voilà la loi est ça et voilà les questions que nous allons poser pour voir si vous avez bien fait votre travail. C'est également une volonté du Collège pour que la profession sache ce qu'on attend d'elle mais à nouveau, ce n'est pas un cadre normatif. C'est un souci de transparence de la part du Collège pour que les guides de contrôle soient clairement mis à disposition et dans ce cadre-là il y a le volet AML également.

Laura Pecheux : Donc les Réviseurs d'Entreprises ne sont pas obligés de suivre chacune des questions ?

Madame Vessié : Non tu n'es pas obligé de suivre les questions, ta pratique professionnelle doit pouvoir se conformer à la loi et ce sont les questions que l'on va poser pour prouver que le Réviseur s'est bien conformé à la loi. Ce sont nos guides de contrôle et c'est comme cela que l'on travaille. Tu as un inspecteur qui va dans un cabinet et il va poser ces questions-là et le Réviseur devra lui dire voilà pour trouver les personnes politiquement exposées, voilà ce que j'ai fait : je suis abonné à tel site qui va me sortir les PPE. On va dire « ah ok et à quelle fréquence est-ce que vous mettez à jour ces éléments-là ? » Car il ne suffit pas de le faire au début. Donc le Réviseur devra dire qu'il a tel outil, pour ce client j'ai fait la recherche à telle date et ça m'a sorti ça, puis comme je suis en vigilance active, le site a de nouveau été consulté à telle date et à telle date. Il va nous fournir les preuves de son travail et c'est comme ça que lui va prouver qu'il a satisfait à la loi qui a été traduite par notre question. Le Réviseur doit donc prouver qu'il a bien fait les diligences et pas simplement en le disant, il doit le prouver par des éléments probants qui montrent qu'à telle date il a bien fait la recherche et qu'elle a abouti sur tel élément.

Laura Pecheux : D'accord. Est-ce que vous rencontrez des défis, des difficultés dans la mission de supervision et donc dans la lutte AML ?

Madame Vessié : Oui. Tout. Alors, il y a deux grandes choses. Il y a les contrôles qualité et les dossiers de surveillance et d'instruction. Dans les contrôles qualité, les Réviseurs sont maintenant je crois habitués à la façon dont on fonctionne, ils connaissent notre façon de se documenter et notre exigence de documentation donc je dirais que de ce côté, ce sont des choses

auxquelles on s'attend. Un des défis qu'on a, cela peut te paraître bizarre mais les Réviseurs ont l'obligation d'archiver leur dossier. Quand ils ont fini la mission, ils ne peuvent plus toucher à leur documentation. Pourquoi ? Et bien alors c'est facile de se dire « ah je vais être contrôlé, je vais quand même encore améliorer des choses à mon dossier ». Ça on ne peut pas faire et on remarque qu'encore maintenant, certains Réviseurs doivent archiver et donc figer leurs dossiers. Ils ne comprennent pas que si le dossier n'est pas figé, nous quand on arrive on ne peut pas avoir confiance en leur dossier. Cela reste un défi pour s'assurer qu'ils ont bien fait ces éléments-là à une période et pas à une autre. Avec l'informatique on sait faire beaucoup de chose et bloquer les dossiers donc je dirais qu'à ce niveau-là cela fait partie des défis du contrôle qualité. Maintenant, au niveau de l'AML, avant on fonctionnait par des enquêtes périodiques, tous les deux à trois ans et maintenant on récolte les données en continu, ce qui nous permet d'avoir un niveau de vigilance amélioré par rapport à ce qu'on faisait avant. Mais le défi qu'on a est comme on récolte beaucoup d'information, on a besoin des bons outils pour nous sortir les bons indicateurs, pour faire ressortir les éléments les plus critiques. Notre deuxième défi au niveau de la qualité, est d'avoir les bons indicateurs pour bien traiter les dossiers, pour se concentrer sur ceux qui sont les plus critiques et ainsi avoir une approche de la profession qui soit proportionnée à la taille du cabinet, des missions et au risque que court le cabinet. On peut choisir de ne pas traiter de secteurs particuliers au sein d'un cabinet et d'autres cabinets au contraire choisiront de traiter beaucoup plus de secteurs risqués mais alors ils doivent mettre une vigilance et un nombre d'heures de travail plus important. Notre défi est de bien cibler ces éléments pour aller de façon proportionnée taille du cabinet, taille de la mission, profil de risque des clients du Réviseur. Pour cela, on a beaucoup de données mais qui doivent ressortir les bons indicateurs pour nous bien mettre les moyens là où il y a le plus de risque. Ce sont les défis contrôle qualité. À côté de ça, on a les défis de la surveillance où de temps en temps, comme on l'a dit ce n'est pas quelque chose que l'on traite tous les jours, de temps en temps on a de très gros dossiers qui arrivent avec des risques de fraude et de blanchiment très importants. Ce sont des dossiers qui nécessitent une collecte d'informations très importante dans des situations d'allégation de fraude, d'allégation de blanchiment, donc on a besoin de moyens spécifiques pour aller dans ces cabinets, pas nombreux, pour pouvoir saisir les documents, les ordinateurs et téléphones car c'est là-dedans que l'on va trouver les informations. Pour cela, on a besoin de la justice car on ne peut effectuer de perquisition nous-même. On a donc besoin d'outils pour pouvoir collaborer avec la justice, saisir ces informations et après pour pouvoir les traiter. Traiter des milliers de mails ne se fait pas comme ça, et c'est dedans qu'on trouve les traces de fraude et blanchiment. Ensuite, on va avoir le volet Réviseur mais il y en aura d'autres en cause

comme le client, les responsabilités civiles, pénales. On aura alors besoin d'une collaboration efficace avec le parquet par exemple, ou avec d'autres instances comme la CTIF. On a besoin de moyens et d'une loi claire qui est imparfaite à ce niveau-là. On a donc besoin d'un changement de loi, pour cela un gouvernement attentif aux besoins du superviseur pour se rendre compte qu'on est là pour traiter de la grande criminalité. Je le répète, c'est l'exception mais quand un dossier comme ça arrive, on en a eu un gros l'année dernière et deux très gros sur le feu cette année, ça prend énormément de temps. C'est très difficile, ultra juridique, c'est l'autre gros défi en moyen et en bagage législatif. C'est l'exception de la profession mais il faut être armé pour traiter de cette exception. On a 11 millions de belge, combien a-t-on de terroristes dans ces 11 millions ? Très peu mais il faut savoir les identifier, c'est la même chose avec les Réviseurs.

Laura Pecheux : Oui tout à fait. Et au niveau du contrôle qualité, vous parlez d'un contrôle continu. Comment cela se passe, que voulez-vous dire par continu ?

Madame Vessié : Ce que je veux dire par continu est qu'au niveau AML, avant on faisait une enquête spécifique en demandant au Réviseur de remplir des informations sur son profil client etc. On faisait ça tous les 2 ou 3 ans alors que maintenant cette enquête se fait tous les ans, on a tous les ans ces indicateurs et on est donc beaucoup plus à jour que quand on faisait ça de manière périodique. Mais le Collège est récent, il a fallu mettre en place ces outils, c'est pour cela qu'on l'a fait par Survey et une fois qu'on avait cartographié ces risques, on a pu être beaucoup plus proches pour suivre au plus près ce que font les Réviseurs au niveau de l'AML.

Laura Pecheux : Ok donc ici la réelle amélioration est vraiment de suivre les Réviseurs au plus près ?

Madame Vessié : Nous estimons que notre travail de contrôle qualité est plus pertinent et efficace sur base annuelle que tous les 2-3 ans. C'est certain.

Laura Pecheux : Est-ce qu'il y a encore d'autres améliorations à faire au niveau du contrôle qualité ?

Madame Vessié : Nous sommes dans une phase de revue des indicateurs pour traiter la masse d'information et la cibler au mieux. C'est quelque chose d'évolutif, on a traité des secteurs à

risque et il est probable qu'on change prochainement de secteurs à risque pour balayer un maximum de chose.

Laura Pecheux : Est-ce que vous en avez déjà en tête ?

Madame Vessié : C'est prématuré et ce sont des décisions qui sont prises en comité.

Laura Pecheux : D'accord, on arrive à la fin de mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

Madame Vessié : Nous avons balayé pas mal de choses et je te conseille d'aller lire nos publications et nos rapports annuels pour avoir des faits qui t'aideront. Tout est public et anonymisé. N'hésite pas à venir me poser d'autres questions si tu le souhaites.

Laura Pecheux : D'accord merci. Souhaitez-vous que j'anonymise votre nom ici dans mon mémoire ?

Madame Vessié : Non il n'y a aucun souci. Cela donne également plus de crédibilité aux propos qui ont été dits.

Laura Pecheux : Merci beaucoup. Je vous remercie une nouvelle fois de m'avoir accordé votre temps, je vous souhaite une bonne journée et à bientôt.

Madame Vessié : Il n'y a pas de soucis. Passe une belle journée et à bientôt.

Annexe 3 : Guide d'entretien – Cabinets de Réviseur d'Entreprises

Bonjour Monsieur/Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à la manière dont certains audits sont réalisés. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Présentation :

- Pouvez-vous expliquer votre parcours dans votre cabinet ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Identification des risques :

- Comment évaluez-vous le risque de blanchiment d'argent et de fraude au sein des entreprises que vous révisez ?
 - Quelles méthodologies utilisez-vous ?
 - Y a-t-il des indicateurs spécifiques que vous surveillez ?
- Quelles sont les industries ou types d'entreprises que vous considérez comme plus à risque ? Pourquoi ?

Méthodes de Contrôle :

- Quelles procédures spécifiques mettez-vous en place pour détecter des activités suspectes ?
 - Utilisez-vous des outils technologiques ou des logiciels spécifiques ?
 - Quel est le rôle des audits internes dans ce processus ?

- Comment assurez-vous la formation et la sensibilisation de votre équipe sur les questions de blanchiment et de fraude ?

Évaluation et Amélioration :

- Comment évaluez-vous l'efficacité de vos procédures de détection des risques de blanchiment et de fraude ?
 - Avez-vous des exemples concrets où vos interventions ont permis de prévenir une fraude ?
- Quels défis rencontrez-vous dans la mise en œuvre de ces contrôles ?
 - Comment comptez-vous les surmonter ?

Perspectives Futures :

- Quelles tendances ou évolutions prévoyez-vous dans le domaine du contrôle des risques de blanchiment et de fraude ?
 - Pensez-vous que la technologie (comme l'IA) changera la manière dont les réviseurs travaillent ?
- Quels conseils donneriez-vous aux futurs Réviseurs d'Entreprises pour mieux gérer ces risques ?

Conclusion :

- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter sur ce sujet ?

Je vous remercie pour cet entretien qui me sera précieux dans la réalisation de mon mémoire.
Merci de m'avoir consacré du temps. Je vous souhaite une bonne journée.

Annexe 4 : Retranscription - Entretien un Réviseur d'Entreprises travaillant dans un cabinet de taille moyenne

Laura Pecheux : Bonjour Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je te remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je te reçois et recueille tes informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à la manière dont certains audits sont réalisés et en particulier en matière de détection de fraude et de blanchiment. Cet entretien devrait durer 30 minutes. Accepterais-tu que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Madame : Oui il n'y a pas de soucis et je te dirai à la fin si je préfère que ce soit anonyme, si je cite des exemples confidentiels ou non.

Laura Pecheux : La première question que je voulais te poser est d'expliquer ton parcours dans ce cabinet et dans le domaine de l'audit en général.

Madame : J'ai vraiment le profil audit, un peu comme tu fais actuellement, j'ai fait les Fucam avec, et je suppose que comme tu restes en audit tu fais aussi l'option Révisorat et Expertise Comptable. Donc j'avais démarré mon stage chez XX, un stage de 3 mois uniquement qui s'est avéré positif, c'est vraiment là où j'ai découvert le métier et bien aimé. J'ai donc commencé mon parcours d'auditeur classique où tu commences junior, senior, j'ai avancé manager et senior manager chez XX. Je ne suis pas du genre à dire « dans 10 ans je serai là dans tel truc » et donc j'avançais chaque année et quand je regarde en arrière je me dis que j'ai fait un petit bout de chemin. J'ai eu mon titre en 2018, j'ai fait donc tout le parcours classique. En terme de clientèle j'étais sur l'industrie car chez XX comme c'est une Big Four tu as la partie financière mais je suis restée sur la partie industrie avec un portefeuille de clients assez diversifié. J'avais des sociétés cotées, des sociétés privées, des associations, de l'IFRS, du BE GAAP, de la conso, du statutaire, un conseil d'entreprise avec un peu moins de missions spéciales mais ça c'est un peu les maladies quand on est dans des grands cabinets ou dans des moyens. J'ai ensuite décidé de passer chez YY il y a deux ans en tant que senior manager. J'ai continué à garder un profil de clients assez diversifié. Dans mon profil, je veux garder d'avoir des PIE des public interest entities, car c'est là qu'on apprend beaucoup et c'est ma passion. Ce que j'ai développé ce sont mes connaissances dans le BCAOB chez YY et je suis passée à la fonction de EQ SEA. Des

partners pour une société cotée ont besoin d'une revue additionnelle comme c'est beaucoup plus risqué. Il y a une revue additionnelle qui est faite par un autre partner qui ne fait pas partie de l'engagement team et qui est là pour voir que le partner est bien impliqué et qu'il a pris les bonnes décisions sur les jugements etc, un peu pour challenger. Je ne suis pas EQ SEA en tant que telle mais j'en assiste un car ils avaient remarqué que le partner n'a souvent pas le temps et généralement tous les dossiers tombent en même temps. Ce sont des dossiers cotés donc tout le monde doit sortir. Je l'assiste un peu plus pour augmenter la qualité. Récemment, je suis passée audit partner et je vais dire que je suis baby audit partner. Tu as deux types de partners : ceux qui ont des parts dans la société et ceux qui n'en ont pas et je suis à ce niveau-là.

Laura Pecheux : Quel beau parcours ahah. Comme je te l'avais dit, mon mémoire s'intéresse aussi plus particulièrement à la fraude et au blanchiment. Donc je voulais te demander tout d'abord, comment tu évalues le risque de fraude et de blanchiment au sein des entreprises que vous révisez ? Est-ce qu'il y a des méthodologies qui sont utilisées, des indicateurs spécifiques qui sont mis en place au niveau de la fraude et du blanchiment ?

Madame : Si on part plus sur le blanchiment d'argent, cela commence dès la partie où il faut accepter, voir continuer un client, où on va s'assurer un peu du business, on va demander les cartes d'identité. On intègre la loi du blanchiment. Je ne sais pas si ça répond vraiment à ta question là-dessus. Je veux dire, on va déjà voire un peu si par exemple tu as un client où tu vois que les activités se font dans les paradis fiscaux ou quelque chose comme ça, là on est déjà beaucoup moins à l'aise avec ce type de client et on ne va pas l'accepter dans notre cadre de mandat d'audit. Pour des dossiers qu'on a en cours, je pense que la loi du blanchiment est quelque chose auquel on fait toujours attention en fonction des business. Je peux citer des exemples d'entreprises dans le retail, où ils ont des ventes avec des clients privés et qu'on voit qu'il y a du cash qui passe et que ce n'est pas par virement bancaire, on va par exemple s'assurer qu'il n'y a pas de transaction à plus de 3.000€ ou des choses comme ça. On va donc veiller un peu plus ou alors si on tombe sur une facture où on voit que les prestations sont faites dans un pays où c'est un paradis fiscal on va être aussi un peu plus exigeant. Au niveau de la fraude, dans les ISA tu as toujours deux risques de fraude qui sont présents : le management overall control et le fraud risk revenue, il faudra donc faire des procédures pour voir s'il n'y a pas eu de la fraude dessus et ce sont des risques d'audit des ISA qui s'appliquent. Parfois, pour le fraud risk revenue tu peux dire ce n'est pas applicable s'ils n'ont pas de revenus ou si c'est un cost plus ou des choses comme ça. En général, on doit répondre à ce risque de fraude donc cela va

être la vérification des entrées manuelles passées par le management ou tout une série de procédures en fonction du client. Au niveau de la fraude, on fait aussi beaucoup peut-être un peu plus pour voir si on n'a pas d'autres risques de fraude dans l'entreprise, YY a développé un fraud agenda discussion où on va un peu plus dans le détail et donc dans la manipulation des chiffres financiers mais aussi tout ce qui pourrait être misappropriation of asset comme un employé qui volerait des choses etc. Ce sont plus des inquiries et en fonction de ça, on voit si on doit rajouter des risques et des procédures. Ce qui est important aussi est de ne pas limiter ces discussions à une seule personne mais de discuter également avec le comptable, le CFO, l'audit comity, le management, essayer d'avoir cette discussion peut-être avec le gars du légal etc pour avoir cette discussion-là.

Laura Pecheux : Du coup le fraud agenda discussion, ce sont des discussions entre vous ou avec l'entreprise ?

Madame : Avec le client. Ce sont des topics qui pourraient se passer et amener à de la fraude, c'est à nous de préparer des discussions qu'on va avoir avec différentes parties prenantes. Cela nous aide à documenter notre dossier si on a un fraud risk mais ça nous aide aussi à préparer des discussions avec le management ou d'autres personnes.

Laura Pecheux : Oui je comprends. Est-ce que vous avez au sein de YY des industries ou des types d'entreprises que vous considérez comme plus à risque, que vous avez dans vos clients ? Il y a des secteurs identifiés à risque comme la cryptomonnaie, l'Horeca, la construction, ce sont des secteurs mis en avant comme à risque. Est-ce que vous les refusez ou les acceptez avec des choses supplémentaires mises en place ?

Madame : Dans mon portefeuille de clients, j'ai moins de portefeuille à risque avec ce business-là. On en a aussi. Il y a d'abord une étape qui est plus prudente lors de l'acceptation pour s'assurer qu'on va faire des procédures pour accepter ou non. Dans le cadre du dossier d'audit, je peux te donner l'exemple de mon client où on faisait un check qu'il n'y avait pas d'opérations au-dessus de 3.000€ ou autre. Chez XX, j'avais une entreprise de la construction avec des travaux généraux et toute la politique de main d'œuvre au noir. Pour cette partie, on faisait des procédures en plus pour s'assurer qu'il n'y avait pas de fraude à ce niveau-là.

Laura Pecheux : Oui et justement est-ce que tu peux m'en dire plus au niveau de ces procédures ? Est-ce que c'était un document et comment c'était appliqué concrètement par les Réviseurs ?

Madame : Si je reprends mon exemple de la construction de chez XX, c'était un peu plus : si on avait identifié dans la partie acceptation un risque, il y avait des secteurs d'office en mode risqué et ensuite on avait un template qui nous aidait à déterminer pourquoi c'était risqué car tu peux avoir ce risque de fraude car c'est le secteur de la construction, de l'Horeca, ou avoir et suite au scandale avec les partis politiques et les administrations communales. Sur base du scénario qu'on avait, on avait des procédures pour s'assurer qu'on n'avait pas des risques particuliers et spécifiques à ces secteurs. Par exemple, pour le secteur de la construction c'était de regarder qu'il y avait bien des contrats qu'on suivait bien, qu'il y avait bien des appels d'offres etc, pour les personnes politiquement exposées c'était d'aller voir la balance fournisseurs et de voir s'il y avait eu des transactions avec cette personne, s'il y en avait, est-ce que ces transactions faisaient sens et étaient justifiées. On avait des procédures complémentaires. Chez YY, j'ai moins de vue comme j'ai moins de clients dans ce style-là, c'est plutôt une approche de risques. Si je reprends l'exemple du client qui a du cash, on va se dire ah tiens il y a du cash, potentiellement on peut avoir de la fraude car il pourrait y avoir des paiements de plus de 3.000€ liés au blanchiment d'argent. C'est donc plutôt dans notre analyse de risques mais je ne saurais pas te dire s'il y a une procédure à suivre pour certains secteurs. Ça sera peut-être moins template comme chez XX mais qui fera partie de notre analyse de risques.

Laura Pecheux : D'accord et est-ce que tu vois des failles dans ce système de procédures et certaines choses qui ne sont pas mises en avant et que tu dis que certains risques ou actions ne sont pas identifiés ? Ou tu estimes que tout est couvert par les procédures.

Madame : Dans la fraude, on a un rôle à jouer dedans pour mettre des procédures etc mais on ne joue pas un rôle de détection non plus. On peut poser ces questions-là etc mais souvent quand la fraude est bien ficelée c'est plus difficile. Il est difficile de répondre à cette question. Quand la fraude sera décelée, on se dira qu'on aurait dû faire telle chose mais cela peut être difficile car elle peut être très différente entre entreprises et son impact peut aussi être très différent. Je pense aussi plus aux data analytics qui peuvent aussi jouer un rôle comme on a accès à toutes les données. Cela devient plus difficile et on identifie plus vite des transactions inhabituelles qui pourraient être liées à la fraude etc. De plus, en tant que limites auxquelles on regarde

beaucoup en tant qu'auditeur, on peut avoir de la fraude comme la misappropriation of asset. On peut avoir l'employé qui vole un ordinateur : cela peut arriver mais cela ne va pas changer notre opinion d'audit si c'est une petite fraude. Bien sûr, on doit la prendre en considération en se disant qu'il y a un problème dans le contrôle interne. Je ne sais pas si je suis claire mais on a des outils pour nous aider à l'identifier, après est-ce qu'on saura tout identifier ? Non mais ce n'est pas notre job. Après quand on arrive à des gros cas de fraude qui se révèlent, on est vite remis sur le plan : est-ce que l'auditeur a bien fait ses procédures etc ? Cela peut être difficile quand la fraude est bien faite de la détecter. Par rapport au blanchiment, on fait quand même pas mal de procédures déjà en amont, on a des équipes d'indépendance qui s'occupent de ces checks et de faire les vérifications etc. Ça nous donne une bonne vue, le problème est que quand la fraude arrive on se demande si on aurait pu faire mieux. C'est toujours plus facile quand la fraude est détectée qu'avant.

Laura Pecheux : Oui et du coup tu parles d'équipes externes, ce ne sont pas des réviseurs ?

Madame : Ce ne sont pas forcément des réviseurs mais ils sont supervisés par un réviseur, un responsable. Ils auront des tools et feront les recherches pour nous. Ils ont vraiment une bonne connaissance des concepts : ils vont démarrer avec les cartes d'identité, peut-être faire une recherche dans la presse etc. Ils ne sont pas réviseurs mais travaillent pour nous et nous ensuite on traite l'information qu'on reçoit. On parle de blanchiment mais ça va aussi au niveau de tout ce qui est indépendance comme s'assurer qu'il n'y a pas eu une mission faite par quelqu'un d'autre qui compromet notre indépendance.

Laura Pecheux : Oui je comprends. Est-ce qu'il y a des défis que vous rencontrez dans la mise en œuvre de la détection du blanchiment et de la fraude ?

Madame : Dans la détection des risques de défi, je pense que par rapport au passé on a beaucoup plus d'outils qui peuvent nous aider. Après pour les défis c'est un peu comme je t'ai expliqué dans la détection de la fraude, même si tu mets des procédures en place, même si la fraude est bien ficelée, on ne saura pas la voir. Si tu as vraiment quelqu'un d'intelligent qui le fait et se couvre sous toutes les parts, c'est vraiment un grand défi. Le problème est qu'on doit mettre des procédures et des choses en place, intégrer cette fraude en passant par des thèses comme regarder dans les manuels, les data analytics, Chez XX, on avait des vues globales de pourquoi toutes les ventes se font en n+1 alors que les dates ne sont pas correctes. On a donc des outils

pour nous aider avec des procédures en place car le milieu de l'audit est de vérifier que les choses existent alors que le défi est que souvent c'est tellement bien fait qu'on ne le voit pas et après dans la presse on s'en remet à l'auditeur en disant qu'il n'a pas bien vu.

Laura Pecheux : Justement quel est ton avis toi par rapport à la responsabilité du réviseur ?

Madame : Je pense que dans la presse on est vite attaqué et associé quand ça va mal alors que quand tout va bien on ne voit pas la plus-value de l'auditeur. L'auditeur va être pointé du doigt parce qu'il ne l'aura pas vu, on ne sait pas tout voir. On regarde s'il y a un risque de material mistatement. Si on a des petites fraudes, cela ne va pas impacter notre rapport et le niveau matériel de notre opinion. Le lecteur associe l'auditeur au détecteur de la fraude alors que ce n'est pas le cas. L'auditeur doit considérer la fraude dans son analyse de risque et les procédures avec un esprit critique important. Est-ce que les documents qu'on reçoit sont falsifiés ou non ? il faut s'assurer qu'une confirmation bancaire est bien reçue de la banque, il faut garder un esprit critique important. Ensuite, s'il y a un cas de fraude qui est détecté mais qu'on sait justifier dans le dossier qu'on ne sait pas la détecter et que les procédures ont été mises en œuvre, ça va.

Laura Pecheux : Selon toi, les procédures à votre disposition sont-elles suffisantes pour minimiser le risque de fraude ?

Madame : Cela va dépendre du profil du client. Si un client utilise un ERP, tout est détaillé et l'utilisation des data analytics est pertinente. Je pense que donc s'il y a un problème de fraude, on peut facilement le détailler. Si cependant, on a des sociétés qui utilisent encore des logiciels ou plein de systèmes différents, cela va être compliqué. Cela va donc dépendre du type de client, sur certains on va se dire que sur base de leurs organisations on aura un risque.

Laura Pecheux : Oui quand c'est plus sur papier et moins informatisé.

Madame : Oui ou par exemple avec un mélange d'ERP différents, cela va dépendre du profil de client. Je pense que le jour où on constatera une fraude on se dira qu'il manque tel outil mais c'est difficile de répondre anticipativement.

Laura Pecheux : Oui la prévention est plus difficile.

Madame : Oui, tu parles de prévention, cela va dépendre aussi du contrôle interne de l'entreprise. Si on a un bon contrôle interne, la fraude va être plus difficile alors que sans contrôle interne on va faire plus de procédures.

Laura Pecheux : Oui et par rapport à l'évolution des technologies, cela a pour toi un impact positif aussi sur la détection de la fraude ?

Madame : Oui mais cela dépend du profil du client et de ce qu'on peut utiliser. Il faut avoir de l'esprit critique et se demander si on peut utiliser toutes les informations qui nous sont données. Chez XX, on se demandait si les ventes allaient bien dans les bons comptes. Mais est-ce qu'on ne s'est pas trompés ? Je pense qu'en combinant les data analytics et l'intelligence artificielle qui se développe sur certains points, cela renforce mais cela ne nous préviendra pas de tout risque de fraude et cela reste spécifique au type de client. Si on a des logiciels mélangés pour un client, on aura des opérations combinées, sans assurance totale.

Laura Pecheux : Tu as l'impression que l'intelligence artificielle va impacter votre métier ?

Madame : Je pense que cela va impacter mais pas remplacer notre métier, heureusement. Dans la pratique, il y a beaucoup de jugements et d'estimation et dans cette partie le management a plus d'opportunités avec plus de risques. Ce qui peut faciliter en fonction du type de client va être de réduire du travail qu'on devait faire sans avoir de plus-value pour nous concentrer sur les points les plus risqués. Oui cela peut aider mais je reste mitigée en fonction du profil de client.

Laura Pecheux : Oui je vois pour aider à se concentrer davantage sur les tâches lourdes.

Madame : Oui comme data sniper qui est un outil que les juniors utilisent chez nous, tout est mis dans cet outil pour faciliter l'audit de choses qui n'apportaient pas une immense plus-value par rapport au temps passé.

Laura Pecheux : Oui tout à fait. As-tu d'autres éléments à ajouter ?

Madame : L'important est de mettre des procédures en place, parfois les parties prenantes s'attendent plus au rôle de détection du réviseur sur la fraude mais bon parfois la fraude est trop

bien déguisée. Je pense qu'il faut adapter tous les outils au profil du client, son contrôle interne et ses systèmes utilisés.

Laura Pecheux : Merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions. Souhaites-tu que ton nom soit anonymisé ?

Madame : Oui je préfère. Merci beaucoup à toi et bonne continuation !

Laura Pecheux : Merci, bonne journée.

Annexe 5 : Retranscription – Entretien avec une experte-comptable d'une Big Four

Laura Pecheux : Bonjour Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à la manière dont certains audits sont réalisés. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ?

Madame : Oui bien sûr.

Laura Pecheux : Du coup, l'ensemble des informations resteront anonymes, donc si vous le souhaitez, et généralement, je demande ça plutôt à la fin en fonction de ce qui a été dit, mais votre nom peut être complètement anonymisé et le nom de l'entreprise aussi, donc voilà, il n'y a aucun souci à ce niveau-là, tout est confidentiel. Comme je vous l'avais dit, je réalise mon mémoire dans le cadre de mon master en sciences de gestion à la FUCAM avec une majeure en révisiorat et donc mon mémoire s'intéresse à la détection de la fraude et du blanchiment et le rôle du réviseur dans cette détection de la fraude et du blanchiment. Donc la première question que j'avais à vous poser, c'est une question de présentation.

Madame : Juste un point, parce que moi, je suis la contrepartie, je ne suis pas réviseur, mais je suis expert-comptable, en l'autre sens. Je ne sais pas si ça va influencer le cours de l'interview.

Laura Pecheux : Ça va influencer mes questions, mais il n'y a pas de souci.

Madame : On a aussi des obligations, tout comme les réviseurs, de détecter en effet, parce qu'on fait la tenue de la comptabilité, et puis par après, le réviseur passe à pouvoir contrôler. Mais au moment même de la tenue de la comptabilité, il nous est aussi demandé de pouvoir être attentif et de dénoncer toute fraude ou tout acte de blanchiment d'argent.

Laura Pecheux : Oui, d'accord. Donc la première question que j'avais à vous poser, c'était une question un peu de présentation avec un peu votre parcours. Donc ici, vous vous dites que vous êtes expert-comptable, mais un peu plus en détail.

Madame : Donc en fait, je fais de l'expertise comptable. Je n'ai pas encore de titre. Donc mon parcours, c'était vraiment... J'ai fait un master en finance il y a 17-18 ans. Je ne sais plus très bien. Donc il y a quelques années, j'ai fait une première carrière d'abord en industrie, où j'ai fait plusieurs rôles de finance dans diverses multinationales. J'ai fait business analyst, j'ai fait du controlling et j'ai fait tout ce qui était vraiment consolidation pour l'entité mère. J'ai fait des projets d'implémentation de SAP pour le département financier. Et puis après, j'ai fait une deuxième partie de carrière vraiment en consultance, donc en conseil. D'abord chez Altran, qui maintenant s'appelle Capgemini, et puis maintenant chez XX depuis 8 ans et demi. Donc là, c'était plutôt spécialisé dans vraiment comment est-ce qu'on peut améliorer les processus des départements financiers, nos processus order to cash, recours to report, financial planning analysis, etc. Comment renforcer les contrôles internes, comment aider aussi les entreprises à pouvoir faire leur tenue de comptabilité. Donc ça, c'est vraiment externaliser leur comptabilité auprès de chez nous. Et après, vraiment aussi, j'ai toute une partie de mon équipe qui fait tout ce qui est typiquement non seulement la tenue de la comptabilité, mais aussi les déclarations TVA et les déclarations fiscales.

Laura Pecheux : OK. Et justement, c'est assez complet. Comment évaluez-vous le risque de blanchiment et de fraude dans la tenue de la comptabilité ? Et est-ce que vous avez des procédures, des méthodologies ? Qu'est-ce qui est mis en place pour identifier les risques ?

Madame : Il y a, je crois, trois choses. La première, c'est qu'en fait, quand on prend un client, et ça, c'est pour tout XX, on a en fait un système dans lequel on doit entrer certaines informations. Donc, on a une série de questions. C'est comme un framework, mais guidé. Les séries de questions portent sur, d'abord, l'identification de l'identité du client, donc vraiment de définir qui sont les administrateurs, quand a été constituée l'entreprise. Est-ce que l'entreprise fait partie d'un groupe ? Si oui, quels sont les branchements, quelles sont les deux participations, etc. ? Et quels sont les administrateurs des autres sociétés ? En fait, pour essayer de faire un peu la ramification. Maintenant, avec les registres UBO qui sont obligatoires, on demande à avoir les registres UBO en plus pour documenter le client, la fiche client, si je peux dire ça comme ça. Cela étant, on a encore des informations sur notre degré d'indépendance. Est-ce qu'il y a des demandes spécifiques du client ? Est-ce qu'il demande que les informations, le conseil soit spécifique par rapport à quelque chose ? Est-ce qu'il demande à ce qu'il y ait des contraintes de ne pas divulguer, de ne pas être en partenariat avec d'autres personnes bien spécifiques d'autres sociétés ? Aussi par rapport à son scope d'activité. Donc, qu'est-ce qu'il fait comme type d'activité ? Est-ce que c'est juste en Belgique ? Est-ce que c'est aussi à l'international ? Si oui,

dans l'international, quel pays? Et on a des red flags comme ça sur certains pays, en fait, qui nous disent qu'au Nigeria, il est dans le secteur métallurgique, par exemple. Pour nous, c'est un red flag et ça entraîne plus d'investigations, de demandes complémentaires par rapport au client, lui demander quelles sont les sociétés avec lesquelles il travaille pour pouvoir aussi identifier les acteurs, les fournisseurs.

Laura Pecheux : Et est-ce que vous avez aussi des red flags par type d'activité?

Madame : Oui, on a des red flags par type d'activité. Attends, je vais peut-être ouvrir comme ça sera plus facile pour vraiment montrer. En fait, on a vraiment un questionnaire qui permet de pouvoir déterminer le client et ça passe par plusieurs phases et de déterminer le type de service qu'on va donner, qui va travailler dessus. Et alors, on a tout un questionnaire après qui veut dire par rapport au scope, est-ce que les informations sont correctes ou pas? Est-ce que le service est en conflit? Le type de service qu'on va donner peut faire partie d'un nouveau trigger qui va encore demander d'autres documentations en plus. Donc si je dis oui, ça va me mettre encore plus d'informations à demander. Est-ce qu'il y a d'autres personnes autres que le secteur public ou par exemple le SPF Finance ou les autorités belges? D'autres parties qu'on ne sait pas, mais qui pourraient peut-être être potentiellement qu'on a détecté qu'ils vont être impliqués dedans ou est-ce qu'il y a vraiment, est-ce qu'on doit vraiment faire les d'autres investigations? Est-ce qu'il y a vraiment toute autre raison en plus? Est-ce que c'est quelqu'un qui est visible sur le High Profile Engagement? C'est vraiment par exemple quelqu'un qui a aussi une casquette politisée ou une entreprise qui a été dans les médias ou qui risque d'être dans les médias, même chose? Ça en fait beaucoup plus d'informations. Est-ce que le client demande en fait à ce qu'il y ait vraiment une restriction en termes de services et que par exemple, certains clients vont demander d'avoir des contrats de confidentialité, des consignes et ça, pour nous, ça nous demande encore plus d'informations. Par rapport à ça, est-ce qu'on va aller à l'étranger? Est-ce que ça implique d'avoir aussi plus d'informations sur les third parties, donc les autres personnes? Oui. Et tout à partir des risques. Donc si c'est par exemple Crimée, Cuba, Iran, l'Ukraine, la Corée du Nord, la Russie, la Syrie, là aussi, même chose. Même si c'est vraiment une seule entité du groupe et qu'il faut quand même pouvoir le détecter et évaluer le risque. Et c'est pour ça qu'on demande aussi le registre UBO, pour comprendre aussi quelles sont les participations dans telle et telle entreprise ou entité qui serait implémentée dans ces pays. Est-ce qu'il y a d'autres risques? Donc ça peut être par rapport à, on sait qu'il y a des problèmes avec la loi du pays ou on sait qu'il y a un problème avec, par exemple, d'autres, supposons que c'est un client qui vient de chez POC et qui nous dit qu'il a un problème avec POC. Il a un claim, enfin il a

une, comment dire en français ça maintenant? Une plainte? Une plainte, oui. Mais là ça va aussi un peu nous alerter pour essayer de bien documenter et comprendre c'est quoi le scope de cette plainte. Ce qui fait qu'il part de chez POC. J'ai un exemple. Quand il y a vraiment une demande complètement irréaliste, par exemple de nous dire demain vous devez avoir fait nos comptes annuels, les publier tout de suite, tout de suite, tout de suite et qu'on met la pression pour en fait le faire. Pour nous c'est aussi un red flag. C'est anormal, oui. C'est anormal comme demande et comme attente. Quand le scope est complexe, mais ça c'est par rapport à nous en interne en fait, c'est vraiment pour dire qu'on n'a pas assez de gens et d'expérience dans le type d'engagement. Pour nous c'est un risque. Vraiment définir l'AML, identifier les clients. Et du coup tout ce document là c'est la personne qui est en charge du dossier qui le remplit. Il y a plusieurs personnes. Il y a un pre-draft. Il y a une première partie qui est complétée par quelqu'un de membre de l'équipe. Et après c'est revu encore par le manager du dossier. Et après c'est encore revu une troisième fois et complété à d'autres questions éventuellement sur le partenaire qui est sur le dossier. Donc celui qui est responsable. Donc il y a vraiment des vérifications à chaque fois exprès pour que tout soit bien fait. Le but en fait c'est de documenter un maximum pour qu'après, ce n'est pas qu'on n'a pas de risque et qu'on peut le garantir à 100% que c'est correct. Mais qu'on documente un maximum pour dire ok on est assez confiant et on accepte du coup de travailler et d'entamer la collaboration avec le client. Et en fait le statut infine, on aura un statut comme un drapeau vert, orange ou rouge. Et en fonction du drapeau, si je peux dire ça comme ça, on va devoir documenter en plus au cours de la collaboration.

Laura Pecheux : Est-ce qu'il arrive que vous refusiez des clients à la fin d'avoir complété toutes ces questions ?

Madame : En fait on ne peut pas commencer à travailler tant qu'on n'a pas le statut. Parfois si c'est vraiment rouge, on décide en accord avec notre équipe. On a une équipe dédiée à un service qui ne fait que ça, qui revoit encore les dossiers. Il y a carrément une quatrième personne pour tous les dossiers qui sont orange et rouge. Pour vraiment valider que c'est pas un risque pour au-delà de notre département, c'est un risque pour XX. Et eux vont dire si on ne continue pas et ils vont dire si on peut continuer mais quelles sont les mesures qu'on doit mettre en place pour pouvoir mitiger. Même si c'est orange-rouge, il peut arriver qu'ils disent oui vous pouvez continuer mais il y a ça à mettre en place.

Laura Pecheux : Et alors là c'est à vous de décider ou vous pouvez encore prendre la décision de refuser ?

Madame : Oui exactement. Eux peuvent dire ok mais il faudra mettre ça et ça en place par exemple. Et alors la personne qui signe le client, le responsable infini, ici dans ce cas-ci c'est moi, je peux encore dire non c'est trop de risques, trop d'efforts pour pouvoir continuer et on dit qu'on n'entamera pas la collaboration. Ok. Sinon j'ai aussi un...

Laura Pecheux : Oui. Ok. Et ce questionnaire, c'est vous qui avez décidé de le faire ? C'est vous qui avez décidé de le mettre en place ou c'est comme plusieurs entreprises je vais dire ou c'est vraiment la société qui a décidé de mettre en place ce format-là de questions ? Est-ce que ça a été formaté par XX ou est-ce que l'obligation vient d'au-dessus ?

Donc l'obligation elle vient en fait de la législation, de la législation AML et en fait c'est juste qu'on a cadenassé ou qu'on a fait un canevas qui permet de pouvoir récolter les informations de façon structurée et de pouvoir aussi s'assurer que c'est assez exhaustif en fait en termes de documentation etc. Mais la base ça vient vraiment de la législation et de la demande du législatif quoi en fait.

Laura Pecheux : Ok.

Madame : Je suis en train d'ouvrir mais... Ah voilà. Ok. Par exemple... En gros il y a d'abord pour la partie AML est-ce que c'est un client, une personne physique ou est-ce que c'est une société ? Après il y a... Est-ce que le client est connu ? Donc est-ce qu'il a en fait... Par exemple si c'est un client qui demande à avoir une création de société, dans ce cas-là la société n'est pas encore créée et donc du coup elle n'est pas encore connue non plus, elle n'a pas un historique en fait et on ne sait pas la relier encore à un groupe d'entités dans le système. Ok. Par rapport à si c'est par exemple une société, on demande si c'est vraiment une société, si c'est un trust, si c'est une ASBL, si c'est une fondation, si c'est une entreprise publique belge, si c'est une entreprise publique européenne ou si c'est toute autre entité légale mais qui n'a pas de numéro d'entreprise quoi. Et ça, ça change aussi au niveau des informations requises, le statut de l'entreprise ? Il y a normalement toutes les entreprises qui vont détenir ou qui vont avoir un droit de contrôle, directement ou indirectement, de plus de 25% en fait des parts de la société ou qui ont des droits de vote en fait sur eux. Et c'est comme ça qu'on fait l'arbre à essence enregistrement. Ok. On regarde aussi si c'est une entité qui est listée, comment on dit ça ?

Laura Pecheux : Cotée.

Madame : Cotée, merci. Cotée, si c'est Europe ou ailleurs, et là on doit définir sur quel marché, si c'est dans les banques, dans les assurances, si c'est enfin une entreprise qui est potentiellement

à risque de par son lieu de résidence quoi. Donc l'endroit où est le siège social de l'entreprise. Donc là on utilise vraiment l'adresse et le pays de résidence de l'entreprise. Ok. On regarde aussi si d'un point de vue opérationnel, est-ce que le principal des activités opérationnelles se fait dans le pays de la société mère ou dans un autre pays où Israël est habitué quoi ? Oui. Parce que c'est une chose d'avoir le siège social mais c'est autre chose que d'avoir vraiment la partie siège d'exploitation d'activité. Et là de voir dans quel pays l'activité se fait. Oui. Après on demande aussi est-ce qu'il y a un pays, si l'entité est dans une liste de pays, et là vraiment la liste de pays ce sont en fait les pays où, ça je peux montrer. Tous ces pays-ci en fait sont des pays où il y a une fiscalité avantageuse. On va passer. Oups. Un peu comme ça je vois, oui. Donc ce sont vraiment les Bahamas, les îles Caïmans etc.

Laura Pecheux : Et c'est par couleur, ça veut dire qu'en rouge c'est aussi dans ces pays-là les plus risqués ou pas du tout ?

Madame : Non c'est par rapport aux sources en fait. Ce sont les sources qui définissent pourquoi ce sont des pays qui sont plutôt à risque. Et donc là c'est en effet l'Europe, les juridictions ici, et puis ici c'est vraiment Ibo et Nou. En fait on considère que c'est une catégorie à risque parce que c'est basé sur nos connaissances et nos expériences.

Laura Pecheux : Ok donc vous rajoutez en plus de sur base de la législation, en plus de la législation vous rajoutez quand même d'autres pays sur base de votre expérience. Ok. Et il y en a quand même pas mal de ce que je vois.

Madame : Il y en a quand même quelques-uns. Ça ne veut pas dire qu'on ne va pas le faire mais ça veut dire que ça engendre plus encore d'informations et de documentations. Ça, c'est un peu égoûté. Ok. Mais aussi toute l'arborescence. Donc s'il y a une seule société dans toute l'arborescence qui est donc une société sœur ou une société fille, la même chose il faut pouvoir documenter. Et après on demande aussi, je vais vous montrer, les secteurs. Parce que là c'est aussi des red flags pour nous. Donc on a la partie construction, real estate, toute la partie aussi travel, hôtel, restaurant. Un peu horeca aussi. Horeca, exactement. Tout ce qui est secteur... Maritime. Maritime, exactement. International, transport, tout ce qui est évidemment métallurgie, mines, etc. Tout ce qui est traitement en fait de métaux précieux, diamants et autres. Tout ce qui est art et antiquité. Tout ce qui est téléphonie. Enfin, secteur... Automobile, IT. Je ne sais pas comment on traduit ça en français.

Laura Pecheux : Oui, mais je vois.

Madame : Tout ce qui est aussi dans la partie crypto, NFT, etc. FinTech. Tout ce qui est off-center, off-shore centers. Tout ce qui est bureaux de change. Les loisirs, oui. Donc le jeu de... Le thrill, oui. Tout ce qui est private banking, les night shops. Tout ce qui est lié au tabac. Tout ce qui est lié à des centrales, mais d'un point de vue uniquement taxe. Tout ce qui est la vente et revente de chevaux. Le sport. Tout ce qui est lié à la vente, l'achat et la vente d'hormones. Tout ce qui est crowdfunding. Tout ce qui est clubs de sport. Armement, etc. Et donc là, en effet, on regarde par rapport au code d'activité. Oui, le code NACE. Le code NACE, exactement. Et alors, on documente aussi par rapport à ça en plus en détail, en fait.

Laura Pecheux : Oui, ok.

Madame : Et ça, ça ne veut pas dire de nouveau qu'on n'accepte pas. Parce que sinon, on n'aurait pas de clients dans l'horeca, par exemple.

Laura Pecheux : Oui, bien sûr.

Madame : Et ce n'est pas parce qu'on travaille dans l'horeca que d'office en fait du blanchiment d'argent.

Laura Pecheux : Bien sûr, oui. Mais c'est juste que c'est pouvoir aussi être plus attentif par rapport à ça.

Madame : Oui, et pouvoir mieux déceler les risques et être plus attentif aux risques.

Laura Pecheux : Et par rapport à toutes ces procédures, est-ce que vous voyez des possibles améliorations ? Est-ce qu'il y a des failles peut-être encore actuellement ? Puisque c'est vrai que tout a l'air super bien ficelé. Mais est-ce que dans la pratique, il y a peut-être encore des niveaux sur lesquels il faudrait travailler pour améliorer ?

Madame : Moi, je pense que la partie justement... En fait, au cours d'une vie, une société, ça peut évoluer. Oui. Donc, elle peut après acquérir d'autres sociétés. Oui. Par exemple, qui elles seront peut-être moins, comment dire, moins vigilantes. Oui, c'est vrai. À ce moment-là, en fait, il n'y a pas... De nouvelles documentations sur l'évolution de la vie de la société. OK. Parce que cela se fait à la création de l'affiche client, je vais dire ça comme ça. Mais il n'y a pas de mise à jour au fil... Il n'y a pas un trigger. C'est uniquement sur base des équipes et de la responsabilité de la personne. Où on se dit, OK, peut-être qu'en effet, il faut être vigilant, de connaître l'identité aussi de la partie adverse qui va être achetée. Ou peut-être même qu'ils se lancent dans un nouveau secteur d'activité. Ou ça peut être qu'ils font une campagne de récolte de fonds et voilà.

Et parfois, on n'est pas au courant. Et donc, je pense que ça, c'est aussi un point d'attention. En fait, c'est compliqué. C'est que c'est en constante évolution la vie d'une société.

Laura Pecheux : Oui, c'est vrai. Oui, totalement.

Madame : Donc ça, je pense que c'est... On ne s'est pas garantis à 100%, mais on essaye d'être le plus vigilant. Mais oui. C'est pas qu'on a des points réguliers où on passe à travers... Chaque client.

Laura Pecheux : Oui, je comprends.

Madame : Pour voir si c'est toujours vrai à un instant T, en fait. Oui, ok. Il y a ça. Et alors, je pense que le registre UBO, on l'a et on le demande en Belgique.

Laura Pecheux : Oui.

Madame : Mais en fait, c'est très compliqué d'avoir l'information pour les autres entités qui sont les sociétés mères ou les sociétés sœurs. Parce qu'à l'étranger, ils ne voient pas, en fait, pourquoi est-ce qu'on doit donner la carte d'identité de l'administrateur. Oui. Et c'est compliqué, du coup, d'avoir ce genre d'information pour bien documenter.

Laura Pecheux : Oui, je comprends.

Madame : Donc, on se base beaucoup sur une confiance de ce que nous donne... Le client. Le client. Oui.

Laura Pecheux : Oui, oui, je comprends. Ok. Oui. Oui, oui. Oui, oui, je comprends. Mais du coup, ici, on arrive à la fin de mes questions. Je n'avais plus d'autres questions, mais en tout cas, je voulais vous remercier énormément d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et puis d'avoir montré, parce que du coup, ça me paraît beaucoup plus visuel comme ça. Donc, voilà, un immense merci. Et du coup, je vais vous redemander, mais est-ce que vous voulez que votre nom soit Madame XY, qui est l'entreprise XY?

Madame : Ah oui, je préférerais que ce soit ainsi.

Laura Pecheux : Oui, ok. Bon, ici, je ne vais pas mettre le Y. Le sujet, mais c'est parce que pour tous les sujets qu'on aide sur les mémoires, c'est juste une question de pouvoir aussi garder une certaine confidentialité par rapport à nos propres processus.

Madame : Oui, oui, bien sûr. Parce que là, le client, il ne voit pas, en fait.

Laura Pecheux : Oui, oui, bien sûr. Mais c'est pour ça que je préfère demander toujours.

Madame : C'est mieux.

Laura Pecheux : Du coup, voilà.

Madame : Et la finalité, vous voulez démontrer quoi, alors, dans votre mémoire ?

Laura Pecheux : Mais en fait, ici, donc, l'objectif, c'est d'étudier un peu le rôle que le réviseur va avoir sur la détection de la fraude et du blanchiment et étudier les mesures qui sont déjà mises en place dans les cabinets et dans les entreprises. Donc, étudier le point de vue des entreprises qui sont auditées, mais aussi des auditeurs et des législatifs qui mettent en place les différentes normes et voir un peu ce qui pourrait être encore mis en place pour améliorer tout ça dans la vie du réviseur.

Madame : Et en fait, ce que j'ai montré, c'est pour tout XX. Donc, c'est aussi pour nos auditeurs. Ils ont exactement la même chose. Ce que j'ai discuté, c'est vraiment la même chose. C'est vraiment la même liste, avec les mêmes pays, avec les mêmes choses, les mêmes secteurs. Ça ne change strictement rien. La seule chose, c'est que je sais qu'ils ont des points de contact avec l'IRE.

Laura Pecheux : Oui, oui.

Madame : Et de pouvoir aussi s'aligner et de pouvoir aussi identifier quelles sont les mesures extra par rapport à ça. Et là, je sais qu'ils suivent les guidances données. Mais voilà. Moi, personnellement, je n'ai jamais dénoncé une entreprise. Donc, je ne sais pas trop comment ça se passe dans la partie concrète. Vraiment, comment on dénonce, à qui, etc. Je ne sais pas. Ce sera intéressant.

Laura Pecheux : Oui, oui. Ça va. Ça va. Bien, un grand merci.

Madame : Bonne continuité.

Laura Pecheux : Merci beaucoup. Bonne journée.

Madame : Au revoir.

Laura Pecheux : Au revoir.

Annexe 6 : Retranscription – Entretien avec un Réviseur d'Entreprises travaillant dans un petit cabinet

Laura Pecheux : Si vous le souhaitez, l'ensemble des informations qui sont dites resteront anonymes, donc votre nom ne pourra pas être cité. Généralement, je repose la question à la fin de l'entretien, puisque c'est surtout en fonction des propos qui ont été dits que la personne décide ou non de masquer son nom dans le mémoire. Mais donc voilà, je vous le dis déjà au début, comme ça vous savez qu'il n'y a pas de souci, et il n'y a pas de souci de confiance à avoir par rapport aux informations données. Alors la première chose, est-ce que vous pouvez expliquer votre parcours dans votre cabinet et depuis combien de temps vous travaillez dans l'entreprise ? Vous étiez déjà venu présenter le cabinet dans le cadre du cours de Mme Vessié, donc je sais plus ou moins, mais ici c'est la première question de présentation.

Monsieur : Vous êtes en master 2 ?

Laura Pecheux : Oui.

Monsieur : Vous êtes actuellement en master 2, là ?

Laura Pecheux : Oui, oui, en révisorat.

Monsieur : Alors on va se voir demain, parce que je pense que j'entends bien dans le cours de Mme Vessié.

Laura Pecheux : Oui, j'ai vu dans le planning que vous veniez pour un workshop, donc oui, on va se voir demain.

Monsieur : Exact. On va se voir demain. Moi je suis Réviseur d'Entreprises depuis 2011, je suis membre du cabinet, je fais mes études notamment à l'UCL Monts, et ensuite j'ai rejoint directement le cabinet dans le cadre du cours. Donc j'ai fait mon parcours de stage, et puis quelques années de collaboration en tant que révisé, et puis après j'ai repris le cabinet lorsque mon maître de stage a pris sa pension, donc j'ai fait la tournée avec les équipes et les dossiers. Et donc je suis développeur maintenant.

Laura Pecheux : Ok. Du coup, dans votre cabinet, comment évaluez-vous, parce que mon mémoire porte plus particulièrement sur la détection de la fraude et du blanchiment par le révisé en entreprise. Du coup, dans votre cabinet, comment évaluez-vous spécifiquement le risque de blanchiment et de fraude au sein des entreprises que vous révisez ? Est-ce que vous avez différentes méthodologies en place ?

Monsieur : Oui, alors, au niveau du blanchiment, ce qui est la 2ème question, au niveau du blanchiment, on a extrêmement attentif à ça, et donc très sensible, très sensibilisé, et donc très sensible à ces questions-là, et donc lorsqu'un dossier arrive dans la procédure d'acceptation de l'addition, le screening sur la problématique de blanchiment est vraiment un point d'attention, c'est-à-dire, notamment, on s'assure de savoir à qui on a affaire, comme bénéficiaire effectif, on veut savoir qui est derrière cette entreprise et qui est concerné. Ça, c'est la 1ère chose dans le cadre du blanchiment. Dans le cadre du blanchiment, toujours. La 2ème chose, c'est une analyse plus orientée sur le secteur. C'est voir si le secteur est propice ou est sujet à un risque accru en matière de blanchiment. Ça aussi, ça veut dire que c'est un secteur, ben voilà, on a déjà été contacté par un club de foot, par exemple, c'est un secteur spontanément dans notre procédure interne et dans notre politique d'acceptation générale, avant même d'aller essayer d'identifier le bénéficiaire et de voir si ça peut nous intéresser. Au bas du principe, on ne le prend pas. C'est ça pour ce secteur-là, ça peut être le cas pour d'autres secteurs aussi. Alors, il y a des secteurs où le risque est relativement élevé, ou en tout cas, le risque est existant en matière de blanchiment. En France, c'est des secteurs comme la construction, des secteurs qui sont plus traditionnels, disons. Ça ne nous empêche pas de les prendre. Mais alors, derrière ça, on fait une analyse plus fine sur est-ce qu'on est dans une instance constructive qui travaille beaucoup avec des particuliers, ou est-ce qu'on est dans du B2B, en considérant que si on est dans du B2B avec des clients qui sont eux-mêmes le sujet de risque de blanchiment, le risque est diminué. Donc voilà, on a une analyse qui est un peu plus fine. Mais je ne pense pas que ce n'est pas pour autant qu'une entreprise de construction qui travaille avec des particuliers est officielle. Laissez-nous passer. On va analyser la façon dont ils travaillent. On va analyser leurs chiffres. Et puis, on va se questionner. On ne sait pas si on compte dessus ou pas. Et là, sur ce dossier, on aura des mesures de vigilance plus accrues en la matière. Ça, c'est pour le blanchiment. Qu'il y ait de la fraude, c'est un devoir général et permanent qu'on a d'être attentifs à ça. Et donc, on s'assure, surtout par une communication avec la direction, avec les dirigeants, de ce qui peut se passer pendant l'exercice. Et on s'assure d'être tenus informés des cas éventuellement suspectés de fraude dans l'entreprise. Et en fonction de ça, dans le cadre de notre mission, dans l'exécution

même de la mission, on peut aussi être constaté en cas de fraude par nous-mêmes. Dans quel cas, on a aussi des procédures d'alerte à enclencher. Voilà un petit peu le cas. Je ne sais pas si ça répond à votre question.

Laura Pecheux : Oui. Et du coup, ça vous est déjà arrivé de détecter de la fraude dans le cadre de votre mission ?

Monsieur : Personnellement, est-ce que ça m'est déjà arrivé ? Non. Alors, j'ai déjà constaté des cas de fraude, mais qui étaient déjà identifiés par la direction et par le conseil d'administration. Donc, j'ai déjà rencontré des cas. Mais je n'ai jamais constaté de cas de fraude en tant que tel que j'ai dû remonter au conseil d'administration. Je ne pense pas en tout cas.

Laura Pecheux : OK. Et par rapport au blanchiment, vous avez parlé du secteur de la construction et du secteur du football. Est-ce que par rapport à l'horeca, vous avez une vigilance particulière ? Est-ce que vous refusez comme pour le foot ou vous les acceptez comme pour la construction ?

Monsieur : Alors, on n'a pas appelé. Pardon ? Je ne cours pas après l'horeca. Maintenant, je ne sais pas noir ou blanc, ça va dépendre. Ça va dépendre de qui. Par exemple, j'ai une entreprise qui a un volet horeca dans son activité, mais qui a une autre activité. Et l'horeca, je ne veux pas dire qu'il est accessoire, mais il est en tout cas secondaire par rapport à l'activité principale. Et donc, forcément, on ne rejette pas le dossier parce que ça fait partie d'un tout. C'est un dossier historique, il est organisé, etc. Un autre dossier qui vient d'entrer maintenant et qui est strictement de l'horeca, on sera attentifs à la façon dont tout ça est organisé. Je ne sais pas, moi, si c'est une chaîne de friperie dont je sais qu'ils ne prennent nulle part les cartes de banque ou les paiements, je vais être tenté de ne pas prendre le dossier.

Laura Pecheux : D'accord, oui, je comprends.

Monsieur : Un dossier qui est beaucoup plus structuré, institutionnalisé et qui a des process présumés, en tout cas, qui semblent indiquer qu'on n'a pas de risques noirs par ailleurs. Là, je serai peut-être un peu plus ouvert à la discussion, mais ça va dépendre de toute une série d'autres facteurs décisionnels.

Laura Pecheux : Et du coup, cette analyse que vous faites au préalable avant d'accepter ou non un dossier et une mission, du coup, comment ça se passe ? Est-ce que vous avez un questionnaire spécifique que vous complétez en interne qui vous dit si, oui ou non, vous acceptez un dossier ? Ou est-ce que vous faites juste comme ça en analysant et en discutant avec l'entreprise sans questionnaire particulier ?

Monsieur : Disons que je le fais beaucoup plus basé sur effectivement une discussion, une compréhension sur le fond et un peu d'intuition aussi malgré tout. Maintenant, les questionnaires existent et ils sont là pour quelque part formaliser les décisions en sachant que ce questionnaire n'est mis en œuvre que dans le cas où on accepte la mission. Ce n'est jamais le cas où j'ai un dossier qui arrive où finalement j'ai des options de blanchiment et où je remplis le questionnaire et in fine où j'interpelle la certitude. Ce n'est jamais le cas. Parce que je fais une analyse quelque part de l'étude préalable à toute discussion. Alors j'ai une discussion informelle qui peut me permettre d'apprécier un petit peu le dossier, les caractéristiques du dossier, mais qui est donc formalisée. La formalisation vient après.

Laura Pecheux : Et comment évaluez-vous justement l'efficacité de cette évaluation préalable ? Comment j'évalue mon efficacité ? Comment vous jugez que c'est efficace ou non cette détection au préalable des risques par rapport à une entreprise ?

Monsieur : Les questionnaires qui sont mis à notre disposition en petit plan de blanchiment, c'est vrai que je ne les regarde pas nécessairement systématiquement. Mais à force de les avoir lus et relus, finalement ça a éveillé quelque part mon attention sur les points d'attention, les points de risque. Et donc je ne suis jamais sûr de rien. Mais disons que les checklists qui existent me permettent finalement d'avoir un guide quelque part, un guide décisionnel. Il y a l'intuition et puis il y a une série d'indices. C'est la réponse que pense le client en face de moi. Si j'ai une société qui m'intéresse et qu'on va avoir un emploi, on va avoir un emploi.

Laura Pecheux : Oui je comprends et est-ce que vous rencontrez des défis dans le cadre de votre mission de détection des risques de fraude et de blanchiment que ce soit au préalable de la mission ou au cours de celle-ci ?

Monsieur : Je trouve qu'on nous en met déjà tellement sur le dos dans les procédures qu'on nous impose dans le cadre de notre mission. Par contre, en matière d'identification des

bénéficiaires je trouve dommage que les différents acteurs économiques ne se parlent pas ou n'organisent pas une plateforme commune permettant de faire le boulot qu'une fois. Si un client va voir la banque, la banque va faire un screening très très rigoureux. Les avocats, notaires, comptables qui sont soumis à cette législation, pourquoi ne pourraient-ils pas avoir accès à ces informations ? On travaille chacun de notre côté avec des process plus ou moins identiques, on va aller demander les cartes d'identité des administrateurs, on va à chaque fois demander les mêmes documents et cela n'a pas beaucoup de sens, c'est hyper chronophage pour tout le monde et surtout pour l'entreprise. Allégeons et simplifions les choses plutôt que d'alourdir.

Laura Pecheux : Oui je comprends. Est-ce que vous voyez une évolution future avec les nouvelles technologies ? Imaginez-vous un impact sur la détection de la fraude et du blanchiment avec ces technologies qui arrivent ?

Monsieur : Alors dans la détection de la fraude probablement par l'intelligence artificielle et data analytics. Cela permet de faire des requêtes pour identifier des transactions doubles, cela permet de voir si je n'ai pas un double paiement ou un paiement saisi deux fois avec une facture. Ce sont des indices et les data analytics intéressent le client même si je reste convaincu que, en termes d'identification d'anomalie significative je n'ai jamais entendu quelqu'un me dire que c'est les data analytics qui ont permis de l'identifier. Par contre les cas de fraude oui. Pour le blanchiment c'est un peu plus compliqué de le détecter via des data analytics car cela demande une certaine expertise humaine.

Laura Pecheux : Oui c'est clair. Merci d'avoir accepté de répondre à mes questions. Est-ce que vous souhaitez que votre nom reste confidentiel ?

Monsieur : Oui je préfère.

Laura Pecheux : D'accord pas de soucis. Encore merci d'avoir répondu à mes questions, je vous souhaite une bonne journée.

Monsieur : Bonne journée et à bientôt.

Annexe 7 : Guide d'entretien – Entreprises des secteurs

Bonjour Monsieur/Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à certains secteurs dont celui de l'Horeca/ de la construction/ du football. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Présentation :

- Pouvez-vous expliquer votre parcours dans votre entreprise et dans le secteur de la construction ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

Questions générales :

- Comment vous-occupez-vous de la gestion comptable de votre entreprise au quotidien ?
- Utilisez-vous des logiciels ou principalement une comptabilité papier ?
- Faites-vous l'objet d'un audit ?

Questions centrées sur la fraude :

De nos jours, une partie importante des entreprises de la construction ont recours au travail au noir ou à une autre forme de fraude pour pouvoir s'en sortir financièrement. Vous faites donc partie de ce secteur qui est identifié comme à risque en termes de fraude.

- Afin de vous assurer qu'aucun de vos employés ne fraude, disposez-vous d'un système particulier de détection de fraude au sein de votre entreprise ?
- Mettez-vous en place un ensemble de procédures particulier permettant de détecter les cas de fraude au sein de votre entreprise ?

Questions centrées sur le blanchiment d'argent :

Dans la même logique que pour la fraude, le secteur de la construction est également sujet au blanchiment d'argent.

- Afin de vous assurer qu'aucun de vos employés ne blanchisse de l'argent, disposez-vous d'un système particulier de détection au sein de votre entreprise ?
 - Disposez-vous de procédures particulières ?

Pistes d'améliorations :

- Quelles sont les faiblesses que vous avez déjà identifiées dans les procédures déjà mises en place ?
- Quelles sont les améliorations que vous souhaitez-mettre en place au niveau des risques de fraude et de blanchiment ?

Conclusion :

- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Je vous remercie pour cet entretien qui me sera précieux dans la réalisation de mon mémoire. Merci de m'avoir consacré du temps. Je vous souhaite une bonne journée.

Annexe 8 : Retranscription - Entretien d'un restaurateur

Laura Pecheux : Bonjour Monsieur, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je te remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je te reçois et recueille tes informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse au secteur de l'Horeca. Cet entretien devrait durer 15-20 minutes. Accepterais-tu que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Monsieur : Bonjour Laura, oui il n'y a pas de soucis.

Laura Pecheux : Peux-tu m'expliquer ton parcours dans le secteur de l'Horeca ?

Monsieur: J'ai commencé à travailler dans le restaurant familial à l'âge de 16 ans. Mes premières tâches ont été de faire la plonge. Ensuite, après quelques mois d'activité au restaurant, j'ai été serveur pendant plusieurs années et ensuite commis de cuisine. Je travaille depuis 11 ans dans le restaurant familial et je n'ai pas connu d'autres établissements.

Laura Pecheux : Comment t'occupes-tu de la gestion comptable du restaurant au quotidien ?

Monsieur: J'ai effectué pendant longtemps le carnet des comptes quotidien mais aujourd'hui ce n'est plus moi qui m'en occupe, je dépose le carnet des comptes chez le comptable tous les mois.

Laura Pecheux : Utilises-tu uniquement un carnet des comptes sous format papier ou également des logiciels ?

Monsieur: Le carnet des comptes quotidien se fait principalement au format papier avec le ticket des tables mais également les factures, etc. tous les documents sont remis au comptable afin qu'il enregistre de son côté les documents sur un logiciel comptable.

Laura Pecheux : Avez-vous déjà connu des difficultés financières dans la vie du restaurant ?

Monsieur: Les principales difficultés financières sont les charges à régler (factures d'énergies, loyer de bâtiment) mais également le paiement du personnel. Il nous est déjà arrivé d'éprouver

des difficultés financières car les recettes ne couvrent pas toujours toutes les charges auxquelles nous faisons face. Mais de manière générale, nous nous en sortons.

Laura Pecheux : Pensez-vous que ces difficultés financières pourraient vous pousser à frauder ou pousser un autre restaurant à avoir recours à la fraude pour pouvoir s'en sortir financièrement ?

Monsieur: Je ne me sens pas concerné car toutes les personnes qui travaillent dans le restaurant font partie de la société. Je pense que l'état n'aide pas suffisamment les restaurateurs avec l'ensemble des taxes qui nous imposées. À cause de ça, certains restaurants ne déclarent pas toutes les recettes. L'état nous taxe sur environ 50% des recettes ce qui est énorme et peut pousser les gens à ne pas tout déclarer car l'état se fait de l'argent sur le dos des travailleurs, ce que je trouve particulièrement scandaleux sachant que certains comme les chômeurs perçoivent un revenu en ne faisant rien. Dans notre restaurant, nous n'avons jamais fraudé. Notre restaurant est équipé d'une boîte noire qui enregistre les bons de commande et le montant que nous devons percevoir. De ce fait, il est très compliqué, voire impossible qu'un employé parvienne à frauder ou blanchir de l'argent.

Laura Pecheux : Oui je comprends tout à fait. As-tu un autre élément à ajouter ?

Monsieur: Je trouve que l'état n'aide pas assez les indépendants pour que les entreprises soient durables, les taxes sont importantes comparé à d'autres pays.

Laura Pecheux : Merci beaucoup pour tes réponses. Je te souhaite une bonne journée.

Monsieur: Bonne journée à toi aussi et bonne continuation.

Annexe 9 : Retranscription - Entretien avec Madame François du Château de Vignée

Laura Pecheux : Bonjour Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à certains secteurs dont celui de l'Horeca. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 minutes.

Si vous le souhaitez, l'ensemble des informations qui seront dites peuvent être rendues anonymes. Donc on peut garder l'anonymat sur votre nom et le nom de l'hôtel également.

Élodie François : Ça va dépendre des questions que vous posez.

Laura Pecheux : Oui, généralement je le dis au début et je le redis à la fin. Comme ça, voilà. Donc la première question que j'avais à vous poser, c'était une question de présentation, un peu d'expliquer l'hôtel, etc. et votre parcours.

Élodie François : Oui, donc on est un boutique-hôtel de 24 chambres avec une classification 5 étoiles, un restaurant étoilé, un restaurant gastronomique, un wellness avec deux salles de soins et des possibilités d'activités, de balades, etc. Mon parcours, moi je suis ingénieure de gestion à la base. Donc j'ai étudié à l'université de Liège, quelque chose qui est tout à fait différent de l'hôtellerie. Mais j'ai toujours été passionnée par ça. Et donc quand j'ai eu la possibilité de faire mon stage en master, je suis partie auprès d'un ancien de l'université qui avait une boîte de recrutement, qui a tout vendu pour ouvrir son boutique-hôtel 5 étoiles en bord d'Océan au Sénégal. Donc j'ai fait mon stage chez lui et puis j'ai été engagée pour pouvoir diriger l'hôtel donc au Sénégal pendant deux ans. Je suis rentrée, j'ai travaillé deux ans au Château d'Urspelt comme hospitality manager donc près de Clairvaux. Puis j'ai pris ma première position de directrice générale au Air Hotel de l'expérience à Liège, à 4 étoiles supérieures. Je suis partie pour ouvrir le Château de Miroir qui se trouve ici dans les Ardennes à Saint-Hubert. J'ai fait un an, j'ai fait toute l'ouverture du Château de Miroir. Et puis j'ai pris ma position ici à Vignée depuis deux ans et demi.

Laura Pecheux : D'accord, c'est un beau parcours.

Elodie François : Merci. Donc je suis bien spécialisée dans les hôtels indépendants.

Laura Pecheux : Et du coup, est-ce que c'est vous qui faites la comptabilité de l'hôtel ? Est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'en charge ? Comment ça se passe au niveau de la comptabilité ?

Élodie François : Oui, la comptabilité est faite par une personne du groupe donc notre propriétaire a plusieurs sociétés et c'est la comptabilité qui fait l'ensemble du groupe. Moi, j'en reçois les reportings mensuels, j'ai accès à un système de gestion, je valide les factures mais les factures sont envoyées à la compta, la compta les encode. Une fois que les factures sont validées, ils traitent les paiements. Et en fin de mois, on reçoit le reporting mensuel.

Laura Pecheux : D'accord.

Élodie François : Non, pas en fin de mois, je dis en fin de mois mais plutôt après la clôture TVA, donc on est plutôt aux alentours du 22-23 du mois suivant pour le mois précédent.

Laura Pecheux : Ok, oui. Et est-ce que vous faites l'objet d'un audit ?

Élodie François : Non.

Laura Pecheux : Non, d'accord. Mais par contre, vous faites quand même partie d'un secteur, je vais dire, assez à risque, l'horeca. Et donc, est-ce que vous mettez en place des choses au niveau interne pour diminuer le risque de fraude, de blanchiment ? Parce qu'on en entend énormément parler dans l'horeca. Donc, justement, comme vous êtes un peu ciblé par ça, est-ce que vous, vous mettez en place des éléments ou pas spécialement ?

Élodie François : Allez, le secteur est ciblé parce qu'il y a énormément de black qui se faisait, mais nous, on n'en fait pas du tout, zéro. C'est une décision qui a été prise dès le départ. Et après, ceux qui en font, c'est à leurs risques et péril, puisqu'il y a tellement de contrôles aujourd'hui que c'est très compliqué, selon moi, d'en faire encore. Mais je pense que c'est quand même plus ciblé au niveau de la restauration que de l'hôtel-restaurant. En hôtel-restaurant, quand on dépasse un certain nombre de salariés aussi, il y a quand même, je parle pour moi, mais des différents hôtels dans lesquels j'ai travaillé aussi, il y a quand même beaucoup,

beaucoup moins de possibilités de faire du noir, entre guillemets, que dans de la restauration classique, je pense. Mais donc, voilà, nous, ce qu'on met en place, on a simplement notre système de pointeuse, donc notre POS qui a forcément la boîte noire. Donc, on est de toute façon contrôlé pour tout ce qu'on fait.

Laura Pecheux : D'accord. Et est-ce que, justement, vous pouvez m'en parler un peu plus de ce système de pointeuse et de boîte noire ?

Élodie François : Il y a deux systèmes différents. Il y a un système de pointeuse pour le personnel. Donc, ça, on a un système qui s'appelle Horeco où on encode tout notre personnel. On encode les horaires. Donc, on fait les horaires sur une sorte d'excel partagé et puis on les encode dans le système Horeco. Et le système Horeco, c'est le système qu'il y a dans la pointeuse. Donc, le staff arrive, ils pointent son arrivée, ils pointent son heure de départ. Pour les étudiants, pour les extras, c'est aussi le système de pointage qui crée la Dimona. Donc, ils envoient automatiquement la demande de Dimona quand un contrat est signé sur la pointeuse. Donc, ça, c'est assez facile. Et puis, il y a le système de caisse de salle où on a cette boîte noire qui ne permet pas d'annuler tout ce qu'on veut annuler ou tout ce qu'on voudrait ou tout ce qu'on pourrait avoir envie d'annuler, je ne sais pas comment le dire, qui enregistre toutes nos opérations. Et donc, il permet assez facilement de pouvoir aller pointer si par exemple, il y a 20 tables de caisse qui sont à chaque fois annulées. Oui, là, il y a un souci.

Laura Pecheux : D'accord. Donc, c'est vraiment les éléments que vous mettez en place au niveau interne par rapport à tout ça. Je veux dire par rapport à la fraude. Je veux dire au niveau du contrôle interne qui est mis en place au sein de votre entreprise. Donc, je vais dire, c'est vraiment les éléments. Donc, la boîte noire et le système de pointeuse, c'est les éléments un peu contrôle interne, je vais dire, qui sont mis en place dans votre entreprise.

Élodie François : Oui, bien sûr, en contrôle interne. Après, il y a du contrôle humain qui est fait aussi. Et puis, il y a les inspections légales.

Laura Pecheux : Et en termes de contrôle humain, qu'est-ce que vous entendez parler ?

Élodie François : Moi, je vérifie généralement si les horaires sont respectés dans ce sens-là. Il y a presque plus d'heures que prévu. Je suis toujours là à les dire. Allez, maintenant, il est temps

de rentrer à la maison. Il y a un contrôle humain qui est fait pour que les horaires soient un minimum respectés quand même.

Laura Pecheux : Oui, d'accord, je comprends. Oui, OK.

Élodie François : Et de la même manière, il y a aussi un contrôle humain de vérification qu'il n'y a pas d'étiquette ou de cash qui soit qui est disparu. On contrôle quand même que les tables soient bien pointées dans le système et que l'argent arrive bien sur le compte de la société. Donc, oui, il y a un contrôle humain qui est fait aussi.

Laura Pecheux : OK, d'accord. Oui, du coup, ici, moi, l'objectif ici, c'est vraiment d'essayer de comprendre ce qui est mis en place au sein de votre entreprise et de voir un peu les systèmes de contrôle que vous avez dans l'entreprise. Parce que même si vous n'êtes pas sujet à un audit ou autre, il y a quand même toujours du contrôle qui est mis en place dans une entreprise. Donc, c'est vraiment pour essayer de comprendre ici dans le secteur de l'horeca et vous dans votre test que vous mettez en place. Donc, voilà, mais c'était les informations que je voulais récolter. Je ne sais pas s'il y a plus à dire.

Élodie François : Non, je ne pense pas. Non, mais voilà, je réponds de la même manière que les autres ou je suis un peu plus brève.

Laura Pecheux : Un peu plus brève mais ça dépend de chaque entreprise et du contrôle, du contrôle interne et de la structure de l'entreprise.

Élodie François : Donc, voilà. Oui, nous, le fait d'être un hôtel indépendant. Oui, on a ces systèmes qui permettent généralement d'empêcher et on avance dans nos activités quotidiennes et on a quand même encore une fois un focus sur la qualité du service client, tout en sachant que depuis le départ, les règles sont telles qu'il n'y a pas vraiment moyen d'y déroger. Sinon, entre guillemets, c'est que c'est du vol. Donc, voilà. Oui, il y a les encodages, les systèmes de pointeuse. Il y a quand même peu d'établissements ou pas encore énormément d'établissements qui l'utilisent. Parce qu'on était dans un secteur où on n'a pas forcément envie de répertorier le nombre d'heures de chaque salarié. Mais voilà, je pense qu'aujourd'hui, il y a vraiment de nombreux contrôles et qu'on a tout à fait intérêt à suivre un petit peu les réglementations et donc de suivre le nombre d'heures qui doit être presté. Et surtout, oui, j'estime toujours que l'argent

soit déclaré comme il se doit. Donc, oui, je ne sais pas s'il y a des entreprises qui se permettent de dire qu'ils trichent ou pas. Nous, on ne triche vraiment pas. On ne peut pas vraiment mettre en tout le sujet. Mais de tous les hôtels où j'ai pu travailler dernièrement, que ce soit en Belgique ou Grand-Duché, etc., il n'y en a pas un qui déroge aux règles. Mais c'est encore une fois, je pense peut-être parce qu'il y a une structure hôtelière importante et qu'il y a de moins en moins ce genre de choses qui arrivent.

Laura Pecheux : Oui, et quand vous parlez des contrôles, parce que du coup, vous n'avez pas d'audit, mais du coup, quand vous parlez des contrôles qui sont mis en place, à quel type de contrôle vous faites référence ?

Élodie François : Tout contrôle. On a quand même mis les contrôles ONSS. Il y a les contrôles flash de l'Horeca qui sont passés tout près de nous juste avant l'été. J'ai quand même été refaire une formation pour revoir que j'avais bien tout en ordre et me préparer aux différents contrôles qui arrivaient. Parce que là, il y avait ONSS qui arrivait en même temps que le droit social, qu'il y avait AFSCA. On arrivait de tous les côtés. Et donc, on doit pouvoir prouver qu'on les horaires sont bien affichés au minimum cinq jours à l'avance, que les horaires des temps partiels doivent être absolument communiqués et affichés, que le règlement du travail est bien accessible à tous, qu'il y a bien un registre de premiers secours qui est disponible à la réception, ce genre de choses. Toutes les réglementations, qu'on paie bien toutes les heures, que les heures supplémentaires sont payées, etc. Donc ça, c'est pas les premiers contrôles que j'ai eu. Depuis deux ans et demi que je suis là, il y a eu deux contrôles ONSS. Il y a eu deux contrôles ONEM, ça par rapport à la mise en chômage économique, qui est un peu embêté aussi. Parce qu'ils vérifient vraiment quand on met un chômage économique et pour Covid. C'est des petites bêtises. Je mettais par exemple mon serveur petit-déjeuner à l'horaire, mais je ne mettais pas mon cuisinier petit-déjeuner, je le mettais au chômage. Et là, ils viennent dire non, ce n'est pas possible. Et là, on doit vraiment pouvoir l'expliquer. Non, parce que lui est cuisinier et qu'à moins de X couverts, ma serveuse sait faire la cuisine. Ou pareil, je prends un intérimaire à la réception, mais je mets un serveur au chômage. Je dois pouvoir justifier que ce n'est pas la même fonction. Parce que normalement, si je mets mon cuisinier ou mon serveur au chômage et que je prends un intérimaire de la même fonction, ou un étudiant par exemple, je ne peux pas le faire. Je ne peux pas prendre quelqu'un d'extra si je mets quelqu'un chez moi. Donc ça, on a eu ce contrôle-là aussi. On l'a fait avec le bien-être au travail, deux fois. Donc tout le code du bien-être. AFSCA, oui, on vient d'être contrôlé sur l'autre hôtel, parce qu'on a un deuxième

hôtel. Ils sont venus chez nous, oui aussi, deux fois. Donc oui, ça arrive. Et ça arrive régulièrement et on n'est pas souvent prévenus. Le bien-être au travail prévient quand même. On reçoit une petite lettre une petite semaine avant. Mais il y a quand même peu de personnes qui préviennent. Et quand on a un contrôle flash, on a un contrôle flash, on aimerait être en ordre. On s'assure entre guillemets qu'on est en ordre, qu'on respecte bien la législation. Et que quand un inspecteur vient, on peut assez facilement mettre la main sur toutes les informations.

Laura Pecheux : Et est-ce qu'il y a des nouvelles choses que vous souhaiteriez mettre en place dans le futur, ou des choses que vous êtes en train de mettre en place, des nouveaux éléments?

Élodie François : Là, on est vraiment sur le bien-être au travail. Parce que c'est le dernier contrôle qu'on a eu et qu'il y a des points qui étaient en suspens et qui sont en train d'être travaillés. Donc voilà, c'est des petites bêtises. Mais on devait montrer un inventaire amiante. On avait un inventaire amiante pendant les travaux de rénovation. On n'a pas repayé 1 500 euros une société qui vient dire OK, maintenant, il n'y a plus d'amiante. Et en fait, nous, le rapport qu'on a supposé pouvoir montrer et qui est du code du bien-être au travail, c'est un inventaire amiante où il n'y a plus d'amiante. Donc là, on a dû repasser par une société. Celle qui était venue 6 mois plus tôt quand les travaux ont commencé pour dire que OK, après, tout a été retiré et qu'il n'y a plus quoi. C'est des petites choses comme ça. Mais donc là, on travaille. Oui, au quotidien, il y a l'analyse de risque. Il y a le plan des travaux. On est supposé encoder toutes les formations que notre staff a suivies. Je ne sais pas comment les grandes entreprises sont en sorte, mais voilà. Il y a tellement aujourd'hui d'obligations légales qu'on y est une par une. Et voilà, j'ai l'aspect du bien-être au travail qui a demandé qu'on installe des vestiaires. On avait mis des petits casiers parce que chacun doit et est supposé avoir un accès à un petit casier. Il fallait en fait des vestiaires sur pied parce qu'elle estimait que le petit casier était trop petit pour que, notamment les femmes en cuisine accrochent leur manteau long, puissent mettre leurs sacs et puissent mettre leurs vêtements quand elles doivent mettre leurs vestes et quand elles doivent changer. Donc ça, on a investi là-dedans. Il y avait notre cave à vin. Elle est au sous-sol. Il n'y avait pas une rampe pour descendre et donc l'inspectrice a demandé qu'on installe une rampe, etc. Donc là, on a fait un plan d'analyse de risque à 5 ans et on est en train de la suivre. Les systèmes de gestion et sécurisation sont déjà en place. On ne peut pas mettre beaucoup plus de choses que ce qu'on a nous en place pour aller contrôler qu'il n'y ait pas d'écart.

Laura Pecheux : Et quand vous parlez d'analyse de risque, du coup, c'est les risques comme par exemple avec la rampe dans la cave ou c'est d'autres sortes de risques.

Élodie François : C'est tout risque. C'est autant psychosocial que les risques de coupure, que des risques de glissade, de chute, de brûlure, de tous les risques qu'on a. Est-ce qu'il y a un chariot devant les portes de secours ou est-ce qu'on sait sortir? Normalement, les portes de secours doivent être dégagées, etc. Donc toute l'analyse de risque, nous, on l'a fait avec l'outil OIRA, qui est très intéressant. Et donc, ça permet très vite de générer un rapport et pouvoir faire le suivi au jour le jour.

Laura Pecheux : Oui, oui, ok, je comprends. Du coup, ici, j'ai plus de questions, mais merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions. Du coup, je vous repose la même question qu'au début, mais est-ce que vous souhaitez que le nom de l'hôtel et votre nom soient anonymes ou pas spécialement?

Élodie François : J'ai pas de problème. J'ai pas de problème qu'il soit public. Ok, ça va, d'accord, merci beaucoup. Public, on s'entend, ça veut dire que c'est partagé avec vos professeurs. Oui, académiques, on va dire. Vous n'allez pas mettre ça sur Google.

Laura Pecheux : Pas du tout, non.

Élodie François : Donc, j'ai pas de problème avec ça.

Laura Pecheux : Non, oui, ça va, nickel, merci beaucoup. Je vous souhaite une bonne journée.

Élodie François : Au revoir. Merci.

Annexe 10 : Retranscription – Entretien avec Monsieur Didion du Martin's hôtel

Laura Pecheux : Bonjour Monsieur, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à certains secteurs dont celui de l'Horeca. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 minutes.

Si vous le souhaitez, l'ensemble des informations qui seront dites peuvent être anonymisées. Donc on peut anonymiser votre nom et le nom de l'hôtel également.

Emmanuel Didion : Avec plaisir.

Laura Pecheux : Merci. Donc ici, la première question que j'avais à vous poser, c'était une question de présentation. Donc un petit peu vous présenter, présenter l'hôtel et votre parcours.

Emmanuel Didion : Oui, voilà. Donc, je m'appelle Monsieur Didion. Donc, je suis General Manager chez Martin's Hôtel depuis 13 ans. GM d'abord au Château-du-Lac et puis GM à Louvain-La-Neuve. Donc, j'ai une carrière d'un peu plus de 25 ans dans l'hôtellerie, restauration. J'ai travaillé un petit peu en Hollande, aux Etats-Unis, à Bruxelles et puis à Geneval. Et puis parallèlement, j'ai d'autres activités dont certaines au niveau de la fédération.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, au niveau de l'hôtel, est-ce que vous pouvez un peu me présenter l'hôtel, un peu sa grandeur aussi ?

Emmanuel Didion : Oui, c'est une structure hôtelière avec deux enseignes. Donc, il y a la structure hôtelière qui porte le nom de Martin's Agora et au sein de la structure hôtelière, il y a 108 chambres, 3 étoiles supérieures à Martin's Hôtel-à-Neuve. Il y a 100 et 2 suites dans l'appart hôtel Martin's Hall Suite et plus un peu de chaussée de service. Donc, avec une brasserie, un bar, différentes salles de conférences et un city spa, donc un spa espace therme et fitness.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, vous m'avez dit que vous êtes GM, je n'ai pas bien compris. C'est pour être sûre.

Monsieur Didion : Directeur.

Laura Pecheux : D'accord. Et du coup, plus un peu au niveau comptable, je ne sais pas si c'est vous qui gérez ça ou si du coup, c'est dérivé.

Emmanuel Didion : On a un département comptabilité.

Laura Pecheux : D'accord. Et comment ça se passe justement ? Vu que moi, mes études sont en Révisorat, c'est un peu plus sur cette partie-là que je m'intéresse ici. Donc, c'est un peu pour savoir comment ça se passe au niveau de la comptabilité dans les hôtels ici.

Emmanuel Didion : Tout dépend un petit peu de la structure hôtelière. Donc, il y a des organisations qui sont différentes. Maintenant, ici, on a globalement différents systèmes au sein de l'entreprise. Le principal système, donc c'est un PMS, donc un Port Partie Management System qui gère tout ce qui est réservation et tout ce qui est facturation pour les clients. Plus dans les points de vente, des POS, qui sont des caisses enregistreuses. Donc, au niveau des POS, le revenu est pointé dans les différents points de vente et les informations par inter passage vont directement dans le système opérable. Donc, le client reçoit un ticket à partir de ces points de vente. Il reparaît ce ticket et toutes les informations sont poussées dans le système PMS. Et donc, le système PMS enregistre les flux financiers qui proviennent des points de vente. Plus évidemment, tous les flux financiers qui sont liés aux chambres. Donc, les revenus générés par rapport à l'occupation des chambres, le petit-déjeuner, les taxes de séjour et ainsi de suite. Et c'est à partir de ce système-là qu'on édite les factures pour les clients au départ. Et puis alors, journalièrement, tous ces flux, pendant la nuit, sont transférés dans notre système contact. Donc, c'est un système qui s'appelle Easy. Donc, par inter passage, tous les jours, tous les flux sont poussés vers le système comptable qui, lui, à ce moment-là, permet au comptable, enfin au service comptabilité en tout cas, de vérifier les flux. Quand on dit vérifier les flux, il vérifie globalement que les flux qui sont dans la comptabilité correspondent avec les revenus qui sont enregistrés dans les POS et donc les factures. Et puis après, il vérifie aussi le match entre les flux financiers et les paiements, sachant qu'il y a toujours beaucoup d'encours. Quand je dis beaucoup d'encours, comme on recoupe les flux journalièrement, les clients ne font pas spécialement leur check-out. On ne fait pas spécialement la clôture du compte le jour même. Donc, il y a toujours des décalages. On fait toujours beaucoup d'encaisser et font le suivi, d'une

manière générale, de tous ces encours pour qu'à un moment ou à un autre, les factures soient clôturées. Donc, ça, c'est au niveau du système comptable. Donc, il y a quelqu'un qui vérifie les cartes de crédit par rapport aux paiements cartes de crédit, qui vérifie le cash par rapport au cash, qui vérifie le city ledger par rapport au city ledger et l'encours avec le flux d'une manière générale. Alors, lorsqu'on reçoit des factures d'achat, je ne sais pas si ça vous intéresse.

Laura Pecheux : Oui bien sûr.

Monsieur Didion : D'une manière ou d'une autre, on les digitalise. Elles sont scannées et le système reconnaît automatiquement le nom du fournisseur, les numéros de compte et ainsi de suite. Et en fonction du fournisseur, il y a une programmation qui encode les factures dans des comptes analytiques spécifiques, puisqu'on a des comptes analytiques pour tous types de centres de revenus. Le revenu restaurant, il y a le restaurant, mais même au sein du restaurant, il y a la cuisine, il y a la plonge, il y a le service administratif, il y a le service en salle. Et donc, le système automatiquement pousse la facture dans le compte analytique qui correspond à la consommation. Après, il y a évidemment quelques factures qui sont pas reconnues automatiquement. Et donc, à ce moment-là, on fait le match manuellement et on les encode au bon endroit au niveau du service comptabilité. Ces factures, une fois qu'elles sont enregistrées dans le système, il y a un flux d'approbation. Et pour approuver les commandes, pour passer un certain montant, ça passe par le N+1 et le N+2. Et mensuellement, on fait une clôture des résultats. On fait matcher à un certain moment les revenus et les dépenses pour déterminer la rentabilité théorique du système. Donc là, il y a des vérifications, il y a des transferts d'un compte à un autre, d'un point de vente à un autre, en fonction des erreurs et des nécessités de ce côté-là. Voilà, je sais pas si ça répond à votre question.

Laura Pecheux : Oui, totalement. Et annuellement, du coup, comment ça se passe au niveau de la clôture des comptes ? Parce que vous avez mentionné mensuellement, oui. Mais annuellement, du coup, comment ça se passe ?

Emmanuel Didion : Donc, on a aussi mensuellement des comptes de provision. Par exemple, par rapport aux contrats techniques et ainsi de suite. Donc une fois que l'année se clôture, on clôture de manière classique provisoirement le mois de décembre. Et puis à ce moment-là, on fait tous les décomptes pour s'assurer qu'on a tout reçu, que tous les encours sont correctement

lettrés et ainsi de suite. Et puis une fois que tout nous semble être en ordre, en tout cas, on fait la clôture à l'avenir.

Laura Pecheux : OK. Et est-ce que vous faites l'objet d'un audit ?

Emmanuel Didion : Alors, on fait l'objet d'un audit, oui.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, par rapport à cet audit, est-ce que vous mettez en place une préparation particulière ?

Emmanuel Didion : Non, c'est assez classique de ce côté-là.

Laura Pecheux : OK. Vous avez les systèmes informatiques. Du coup, avec le système Easy, je suppose que vous avez facilement accès à toutes les informations nécessaires.

Emmanuel Didion : Voilà. Après, il y a toujours des choses un peu particulières. Voilà, on est en dette cumulée et ainsi de suite. Donc, il y a un certain nombre de justificatifs qui sont à donner. Après, il y a des questions par rapport à des investissements, la manière dont on prend l'annuité d'une telle chose. Donc, en général, ces questions-là, puisqu'on sait que c'est des choses un peu particulières, on prépare les infos à l'avance. Et comme ça, quand l'auditeur arrive, on peut lui sortir les rapports concernés. Plus alors les infos un peu particulières qui peuvent susciter des questions.

Laura Pecheux : OK. Et quand vous mentionnez au niveau de l'approbation qu'il y a une personne qui approuve et si ça dépasse un certain montant, c'est le N+1, N+2. Et alors, vous dites aussi qu'il y a une personne qui est encode, la personne qui réalise, la personne qui est encode. Mais est-ce qu'il y a une double vérification ? Est-ce que quelqu'un d'autre vérifie au niveau du contrôle interne, en fait, comment ça s'organise chez vous ?

Emmanuel Didion : Donc, d'une manière générale ou par rapport à une commande ?

Laura Pecheux : De façon générale et plus spécifiquement dans des opérations comptables, par exemple.

Emmanuel Didion : Donc, le chef de département fait sa commande. En fonction du montant de la commande, il doit avoir une ou deux approbations ou pas d'approbation. Et ça dépend aussi de la nature. Par exemple, un investissement ne suit pas le même flux qu'une dépense opérationnelle. Donc, pour des dépenses opérationnelles classiques, quand ce sont des commandes de manière indépendante, quand c'est en dessous d'un certain seuil, quand c'est au-dessus d'un certain seuil, il doit demander l'approbation à son N+1, voire le N+2. Une fois que la commande est passée, la facture arrive et ainsi de suite, la comptable vérifie déjà si la facture qui est à la route, s'il n'y a pas d'anomalie. Et puis après, la facture est envoyée par approbation par l'utilisateur, donc la personne qui a fait la commande. Lorsque ça dépasse un certain montant, de nouveau, c'est approuvé par une deuxième personne, voire une troisième. Et alors, fin de mois, évidemment, comme on sort notre clôture, on sort les grands livres analytiques avec le détail de toutes les écritures comptables. Donc, le responsable comptabilité fait une vérification d'un ensemble des écritures et s'arrête évidemment sur des choses qui paraissent un petit peu bizarres d'une manière ou d'une autre. Et alors, moi, je fais également le tour de toutes ces écritures, ce qui permet d'avoir une vérification complémentaire. Une fois que ça s'est fait, on fait notre clôture et puis après, on l'envoie sur notre propriétaire, qui lui aussi a quelqu'un qui travaille au niveau de la finance, qui fait aussi une vérification globale de l'ensemble des ratios, de la rentabilité, et ainsi de suite, et qui fait un genre de sondage aussi au niveau des factures. Et en général, pour tout ce qui est paiement, d'une manière ou d'une autre, après avoir les différentes approbations, on prépare le listing des paiements qui doit être approuvé par l'administrateur délégué. Et à ce moment-là, il y a encore une personne qui fait une vérification avant de le soumettre à l'administrateur.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, toutes ces vérifications et ce système, c'est vous qui l'avez mis en place ? Ça a été une volonté de votre part ou ça a été imposé ?

Emmanuel Didion : C'est un système qui était déjà en place lorsque je suis arrivé au niveau du groupe. Après, on l'a adapté un petit peu en fonction des spécificités de l'infrastructure, puisque ici, c'est un administrateur externe, donc c'est un peu différent. Mais pour le reste, c'est assez classique d'une manière générale.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, comme vous faites partie d'un secteur, je vais dire, à risque, en termes de fraude et de blanchiment, est-ce que vous mettez des éléments supplémentaires en

place ou c'est justement ces vérifications qui sont pour vous les éléments qui permettent de diminuer les risques de fraude, que ce soit d'un employé ou de tout autre élément ?

Emmanuel Didion : En tout cas, on n'a pas l'impression, nous, d'être à risque.

Laura Pecheux : Non, mais en fait, l'horeca est un secteur identifié comme à risque en termes de fraude et de blanchiment.

Emmanuel Didion : OK. Nous, de ce côté-là, puisqu'on est une entreprise, tout est déclaré, tout est écrit, tous les flux sont suivis. On n'a pas spécialement de mesures très spécifiques par rapport à ça. La seule chose, c'est que c'est certain qu'aujourd'hui, avec les systèmes, on sait retracer assez facilement tous les flux entrants. Et donc, on s'assure certainement que ces flux entrants correspondent bien aux revenus enregistrés. Alors, c'est sûr que de temps en temps, il y a des anomalies à droite à gauche. Mais en général, on les identifie, on les isole. Et à ce moment-là, on les régularise une fois qu'on a toutes les réponses à nos questions. Mais il n'y a pas... En flux entrants, il n'y a pas réellement... Je veux dire, quand il y a une anomalie, c'est plus lié à une erreur humaine, que ce soit de notre personnel ou des clients.

Laura Pecheux : Qu'une volonté de frauder.

Emmanuel Didion : Voilà. Donc, on peut avoir un client qui a payé un déposite et qui paye sa facture sans déduire le déposite. On a trop d'argent sous le compte. Donc oui, à ce moment-là, on identifie que c'est une erreur humaine et on régularise la situation. Un employé qui a mal enregistré un revenu, il s'est trompé de compte ou il n'a pas encodé le bon montant. Mais à ce moment-là, vu le traçage qu'il y a derrière. Les seules erreurs qu'on a, c'est plutôt liées à l'humain que des tentatives de fraude. Ou alors, oui, on peut avoir quelqu'un qui rentre une facture personnelle sur le plan de la société. Mais ça, c'est... On vérifie même à différents niveaux. Je n'ai pas dit qu'on le verrait systématiquement. Mais si ça arrive de manière régulière, ça ne passera pas...

Laura Pecheux : Oui, la vérification diminue le risque.

Emmanuel Didion : Voilà.

Laura Pecheux : Et quand vous parlez des systèmes avec les systèmes qu'on a maintenant, selon vous, ça a amélioré justement toutes ces vérifications ? Et vous avez vu une différence par rapport à il y a quelques années où tout ça ne s'était pas mis en place ?

Emmanuel Didion : Moi, ça fait 25 ans que je suis dans l'horeca. Et comme j'ai toujours travaillé dans l'hôtellerie classique avec des actionnaires externes, les systèmes ont toujours été en place. Pour moi, personnellement, ça ne fait aucune différence. Maintenant, c'est sûr que pour des plus petits opérateurs où il y avait plus de cash, il y avait peut-être plus d'opportunités de faire du black, maintenant, avec les systèmes de caisse enregistreuse 2.0...

Laura Pecheux : Oui, avec les boîtes noires.

Emmanuel Didion : Voilà, exactement. Ça devient quand même de plus en plus compliqué. Et puis, il y a aussi au niveau ingénierie sociale, il y a quand même des outils au niveau de l'horeca qui permettent à un certain moment de pouvoir opérer sans devoir faire appel au travail au noir.

Laura Pecheux : Comme quoi, par exemple ?

Emmanuel Didion : Il y a des réductions au niveau charges patronales. À partir du moment où on a un système de caisse enregistreuse, il y a des ailes à l'emploi spécifiques, il y a des heures brutes nettes, il y a les flexi-jobs. Donc, il y a quand même pas mal d'outils à un certain moment qui sont disponibles pour pouvoir... Et puis, de toute façon, quoi qu'il se passe, nos clients payent de moins en moins en cash. Donc, moins de cash, moins de possibilités. Les caisses enregistreuses sont là. Et puis, les fournisseurs ont le même souci que ceux qui gèrent du cash. C'est qu'eux aussi doivent avoir des factures. Donc, ça devient de plus en plus compliqué. Et en général, ceux qui jouent avec ça, c'est plutôt sur du court terme parce qu'à un moment ou à un autre, ils sont attrapés par le fisc.

Laura Pecheux : Oui. Et à la suite des audits ou même de vous, votre réflexion et de l'amélioration interne au sein de votre entreprise, est-ce qu'il y a des éléments que vous aimeriez améliorer au niveau comptable ou même au niveau des systèmes ?

Emmanuel Didion : La difficulté, c'est qu'on travaille avec différents systèmes et avec des interfaçages. Donc, c'est dommage qu'il n'y ait pas de système intégré suffisamment performant.

Donc, c'est quelque chose qui est dommage parce que ça coûte cher d'avoir plusieurs systèmes et d'avoir des interfaçages avec potentiellement, pas potentiellement, une perte d'information. Alors, évidemment, elle n'est pas toujours nécessaire au niveau comptable. Mais c'est sûr qu'à partir du moment où, au niveau comptabilité, on a plus facilement accès à toutes les informations, ça permet, lorsqu'on identifie une irrégularité, de pouvoir, à ce moment-là, trouver l'information de manière assez simple. Donc, ça, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Après, je pense aussi que l'automatisation s'est fortement améliorée ces dernières années. Mais par contre, ça va et ça doit aussi s'accentuer de ce côté-là.

Laura Pecheux : OK. Oui, je comprends. Donc, l'automatisation, vous voudriez l'accentuer à quel niveau, par exemple ?

Emmanuel Didion : Je pense que, par exemple, au niveau de tout ce qui est vérification et ainsi de suite, il y a quand même beaucoup de tâches qui sont faites aujourd'hui de manière humaine. Et c'est nécessaire parce qu'aujourd'hui, il n'y a pas de système qui permet, à un certain moment, de pouvoir identifier de potentielles irrégularités. Donc, ça, c'est un petit peu dommage. Je prends l'exemple, on a un écart de cash à un moment ou à un autre, de X euros. On voit les informations, mais le système ne cherche pas automatiquement, d'où, potentiellement, vient l'erreur.

Laura Pecheux : Oui, donc, ça serait un gain de temps et d'efficacité aussi d'avoir un système qui ferait ce genre de choses.

Emmanuel Didion : Après, il y a une facture. Elles sont lettrées d'une manière ou d'une autre. C'est-à-dire que le lettrage, parfois, en termes de lecture, ne permet pas de directement identifier le contenu de la facture.

Laura Pecheux : Quand vous dites « lettrée », je ne comprends pas bien quand vous parlez d'une facture lettrée.

Emmanuel Didion : Par exemple, quand on encode une facture au niveau de la comptabilité, il y a des codes qui se mettent automatiquement pour lettrer, donner une identification à la facture. Ce lettrage n'est pas toujours, et rarement en tout cas, suffisamment intuitif. Imaginons, j'ai une facture d'un fournisseur Y que je ne connais pas. Je suis obligé d'ouvrir la facture pour voir ce

qu'il y a dedans. Je prends une facture d'Amazon, je commande régulièrement sur Amazon les petits articles que je ne trouve pas chez mes fournisseurs réguliers. Dans ma comptabilité, je vois Amazon, je vois un chiffre et des codes, et je vois un montant. Je suis obligé d'ouvrir manuellement la facture pour vérifier l'article qui a été commandé. Si je pouvais avoir un lettrage qui me permet directement d'identifier le contenu de la facture, ça m'éviterait. C'est toutes des petites choses à différents endroits. On prépare l'enveloppe des paiements pour la banque. De nouveau, ce n'est pas lettré. La personne qui va vérifier, elle doit vérifier facture par facture. Une facture du maraîcher, comme on a l'habitude d'avoir les factures du maraîcher, on sait que derrière, c'est des fruits et des légumes. Maintenant, Amazon, il faut vraiment ouvrir chaque facture pour voir ce qu'il y a dedans.

Laura Pecheux : Oui, je comprends. D'accord. Ici, on arrive à la fin de mes questions. Je n'avais plus d'autres questions. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter par rapport à tout ce qu'on a discuté, ou pas forcément.

Emmanuel Didion : Pas forcément.

Laura Pecheux : Du coup, est-ce que vous souhaitez que le nom de l'hôtel et votre nom soient anonymisés, ou pas spécialement ?

Emmanuel Didion : Pas spécialement. On n'a rien échangé de particulier. On n'a rien échangé de confidentiel.

Laura Pecheux : Ça va. Merci beaucoup, en tout cas.

Emmanuel Didion : Merci, bonne journée. Au revoir.

Annexe 11 : Retranscription – Entretien avec la directrice financière d'une entreprise du secteur de la construction

Laura Pecheux : Bonjour Madame, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à certains secteurs dont celui de la construction. Cette interview a donc pour objectif de récolter

vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Madame : Oui bien sûr, je souhaite que les informations récoltées soient anonymes.

Laura Pecheux : Pour commencer, pouvez-vous vous présenter et présenter l'entreprise en quelques mots ?

Madame : XX, c'est une société de construction qui existe depuis 1895, donc c'était nos 130 ans. On a une entreprise de construction en classe 8. On fait essentiellement des travaux sur marché privé et marché public. Donc, en proportion, c'est moitié-moitié-moitié marché privé-marché public. Et dans les marchés privés, il y a une part de plus en plus importante qui est consacrée à la promotion immobilière. Donc, la promotion immobilière, c'est la construction de bâtiments pour notre compte propre et on vend en direct les appartements aux acquéreurs. Contrairement aux marchés privés et publics d'ailleurs, c'est pareil. Là, on agit sur commande d'un client pour les constructions. En dehors de ça, on a toujours pour la promotion immobilière, on a une filiale qui s'appelle Groupement Immobilier de Mons qui est dédiée à l'acquisition des terrains pour la promotion immobilière. Donc là, on a un stock de terrains qui grandit d'année en année de façon à permettre les développements de projets immobiliers divers et des permis d'urbanisme et de pouvoir ensuite, au bout d'un certain temps, construire des immeubles.

Laura Pecheux : Oui, d'accord.

Madame : Alors, on est 200 personnes à peu près, moitié ouvriers, moitié employés. Je ne sais pas si vous avez déjà regardé un peu les bilans. Ça, vous l'avez peut-être déjà vu.

Laura Pecheux : Oui, comme on avait fait un travail aussi sur l'entreprise.

Madame : Oui, c'est ça. Vous connaissez un petit peu. La majorité de la main d'œuvre, évidemment, c'est via la sous-traitance. Donc, on travaille beaucoup en sous-traitance. On a un nombre d'ouvriers, je veux dire, minimal et le reste est couvert par la sous-traitance. Ok. Ça, c'est la manière dont on travaille, comme dans beaucoup d'entreprises de construction d'ailleurs.

Laura Pecheux : Du coup, ici, par rapport à la première question, plus au niveau comptable, c'est une question par rapport à votre gestion comptable au sein de votre entreprise de manière quotidienne. Comment ça se passe au niveau de la gestion comptable dans votre entreprise?

Madame : Alors, on a un service comptable qui est composé de cinq personnes. Donc, il y a six avec moi, évidemment. Donc, je suis la directrice financière. Il y a un comptable qui centralise les opérations, les aides comptables, j'ai envie de dire, qui centralise toutes les écritures. Donc là, on a ensuite une personne qui s'occupe de la comptabilité client et deux autres pour la comptabilité fournisseur. Et la quatrième personne dans le service comptable s'occupe des paiements et elle coordonne aussi la cellule fournisseur. Donc, la cellule fournisseur, elle est scindée en deux. Donc, on a les fournisseurs de l'ensemble, j'ai envie de dire, et fournitures diverses. Et alors, on a tout le bloc des sous-traitants qui sont traités distinctement. Parce qu'en fait, on est soumis à la loi sur l'article 30 bis. Je ne sais pas si on a entendu parler de la loi 30-10. Donc, le secteur de la construction est soumis à une solidarité vis-à-vis de ses sous-traitants. Donc, on doit vérifier s'ils sont en ordre de l'ONSS et du fisc avant de pouvoir payer les factures. Donc, il y a une solidarité qui est mise en place entre l'entrepreneur et les sous-traitants vis-à-vis de l'ONSS et du fisc. Donc, c'est ce qui fait que ça alourdit énormément les procédures de paiement. Parce qu'à chaque paiement, il faut vérifier s'ils sont en ordre au niveau de l'ONSS du fisc. Les étrangers, ça va encore plus loin parce que là, il faut vérifier s'ils sont en ordre au niveau des documents Limosa et attestations A1. Donc, ça prend pas mal de temps. Voilà. Donc ça, la cellule fournisseur, c'est trois personnes en réalité. Donc, les deux aides comptables et la personne qui fait les paiements.

Laura Pecheux : Oui, ça demande beaucoup de travail.

Madame : Oui, il y a beaucoup de traitements à ce niveau-là. Et les clients, c'est un peu moins, je vais dire, puisqu'on a des grosses commandes, forcément. Donc, la masse des factures sortantes, c'est 1 200 factures par an. Donc, ça reste totalement géré pour une seule personne. Ce sont des grosses commandes en fait par mesure de l'avancement des chantiers, de l'avancement en facture sur forme d'acompte et de suivi. En général, on a en moyenne une quarantaine de chantiers qu'on suit au quotidien.

Laura Pecheux : OK.

Madame : Il y a un roulement, évidemment, parce que les queues de chantier, on appelle ça comme ça sans que c'est les queues de chantier, il faut toujours traiter aussi. Il n'y a plus de démarrage à nouveau. Mais la masse, ça varie entre 40 et 45 chantiers.

Laura Pecheux : OK. Et est-ce que vous utilisez un logiciel comptable? Du coup, je suppose que oui, vu la grandeur de l'entreprise.

Madame : On travaille avec Adfinity. Je ne sais pas si vous connaissez la société Easy qui est basée à Nivelles.

Laura Pecheux : Oui.

Madame : Vous êtes de quelle région?

Laura Pecheux : Moi de Jurbise près de Mons.

Madame : Ah oui, c'est ça. Je crois qu'ils sont pas mal implantés maintenant dans pas Alors on est avec Adfinity depuis, avant c'était pas comme ça, c'était depuis 2014.

Laura Pecheux : D'accord.

Madame : On a migré fin 2013 et on a commencé à travailler.

Laura Pecheux : Ça fait déjà 10 ans quand même.

Madame : Oui, ça fait déjà 10 ans.

Laura Pecheux : Oui, parce que c'est quand même 10 ans, c'est quand même pas mal, parce qu'il y en a qui informatisent depuis moins longtemps que ça.

Madame : Ah bon? Oui, oui. Informatiser, ça l'était déjà avant.

Laura Pecheux : Oui, mais je veux dire utiliser un logiciel vraiment comme le logiciel d'Easy.

Madame : Oui. Avant, on travaillait avec Vision et encore avant Vision, on avait AS400, ASF400, des trucs comme ça. C'est un programme IBM.

Laura Pecheux : Oui, je connais. Mon papa travaille chez IBM.

Madame : Ah ben voilà, parce que c'est très vieux.

Laura Pecheux : Oui, c'est vraiment vieux.

Madame : Même moi, quand je suis arrivée ici, franchement, c'était quelque chose d'assez ancien.

Laura Pecheux : Oui, c'est moche.

Madame : C'était quelque chose qui ne s'utilise plus, enfin voilà.

Laura Pecheux : Non, c'est, et la surface, enfin l'interface est vraiment moche.

Madame : Oui, oui, ce n'était pas pratique du tout, ce n'était vraiment pas pratique. Moi, je travaillais, ça fait 20 ans que je travaille ici. C'est vrai qu'avant, je travaillais dans un logiciel. Bon ben là, on travaillait avec Cubic à l'époque. C'était Cubic, puis on est passé sur Bob. C'est vrai que c'est des programmes vraiment plus souples, plus malléables, mais bon, qui ne sont pas du tout en phase pour pouvoir être implantés dans une société comme la nôtre parce qu'on travaille beaucoup avec l'analytique, évidemment. Comme on travaille avec, on traite la comptabilité par chantier. Donc, il nous faut quand même quelque chose d'assez solide. Et alors aussi, le contrôle des sous-traitants, on peut le faire avec le système Adfinity.

Laura Pecheux : C'est-à-dire le contrôle des documents, etc., comme vous avez expliqué.

Madame : Oui, les sous-traitants étrangers, pas tellement, mais au niveau des dettes fiscales et ONSS, on peut générer un fichier depuis le système Adfinity et l'envoyer directement à la Confédération de la Construction. On a un retour de contrôle. Bon, ça, c'est un gain de temps énorme par rapport à ce qu'on faisait dans le passé. Là, on introduisait tous les numéros de TVA

avant chaque paiement. Mais au moment de l'échéancier, c'était assez lourd, évidemment, pour avoir le retour de contrôle. Et alors, il fallait payer sur un temps assez court.

Laura Pecheux : Oui, oui, oui. Et ça permet aussi d'avoir toute la documentation directement.

Madame : Oui, c'est des obligations qui sont assez lourdes pour le secteur.

Laura Pecheux : Oui, mais c'est parce que c'est un secteur, justement, j'allais y venir, c'est un secteur qui est souvent identifié comme à risque en termes de fraude et en termes de blanchiment. Et donc, je voulais vous demander un peu votre avis par rapport à tout ça. Comment vous le vivez au sein de votre société ?

Madame : Oui, effectivement, c'est un secteur qui est propice à ça maintenant. Ça doit exister, ça, c'est clair. Moi, à mon niveau, je ne le perçois pas forcément puisque nous, on travaille avec des bons de commande, on identifie les sous-traitants, on fait des états d'avancement. C'est assez cadré, assez figé. Maintenant, c'est vrai que du fait qu'on travaille avec des sous-traitants qui, eux aussi, travaillent avec des sous-traitants, forcément, la chaîne s'allonge.

Laura Pecheux : Et vous avez un contact sur les sous-traitants, des sous-traitants ?

Madame : Oui, mais c'est à une limite.

Laura Pecheux : Et donc, pour réaliser un peu plus concrètement les sous-traitants, ça peut être qui ? C'est un ouvrier de chantier ?

Madame : Non, généralement, ce n'est pas un ouvrier qui est tout seul.

Laura Pecheux : C'est pour comprendre un peu, comme vous parliez de sous-traitants, pour comprendre.

Madame : Oui, exact. On travaille rarement avec des petits indépendants qui sont tous seuls. Généralement, c'est des sociétés de travaux entreprises générales qui sont plus petits que nous. Ils ont une dizaine d'ouvriers, quinze ouvriers. Et voilà, ils prennent des commandes de gros œuvre ou, je ne sais pas moi, des chapistes ou des plafonneurs aussi. Des gens qui sont plus

spécialisés dans certains domaines. Et là, c'est des plus petites boîtes. Et parfois, eux, ils sous-traitent à des plus petits et peut-être même parfois à des gens comme ça, effectivement. Et alors là, oui, c'est possible, effectivement. On ne sait pas avoir la main mise sur tout, mais effectivement, on est obligé et on le fait. C'est pour ça que le check-inateur existe. À l'entrée de chaque chantier, on doit s'identifier. Toute personne qui entre doit être identifiée. On doit savoir qui est présent sur le chantier. C'est ce qui permet aussi d'éviter que tous les sous-traitants de nos sous-traitants doivent être déclarés. On doit savoir qui travaille.

Laura Pecheux : Ça évite le travail au noir.

Madame : Voilà. Maintenant, nous, on ne sait pas savoir si effectivement le sous-traitant du sous-traitant a bien facturé, comment il a été payé. On ne sait pas contrôler la comptabilité de notre sous-traitant vis-à-vis de son sous-traitant à lui, mais on sait dire effectivement qu'il était là. On est censé contrôler les identités. C'est une première barrière.

Laura Pecheux : Oui, c'est un premier contrôle interne que vous mettez en place face à la fin.

Madame : Oui, obligatoire.

Laura Pecheux : Et après aussi, certainement que la grandeur de l'entreprise joue sur l'impact que vous avez pour diminuer la fraude, parce que du coup, tout peut être mieux contrôlé au sein de votre entreprise.

Madame : Oui. Nous, on met en place, évidemment, à l'entrée des chantiers, on met des badges. Donc, il y a un système de badges. C'est facile à utiliser. On essaie de plus en plus de fermer les chantiers avec des barrières aussi. Maintenant, il existe des tourniquets. Donc, c'est vrai qu'à ce niveau-là, ça évolue quand même dans le bon sens.

Laura Pecheux : Donc, le fait que vous ayez les moyens et les ressources permet aussi...

Madame : C'est certain. Il faut les moyens et les ressources. C'est clair que pour les plus outils, c'est compliqué à mettre en place.

Laura Pecheux : Et plus il y aura de risques aussi.

Madame : Évidemment. Oui, c'est certain.

Laura Pecheux : Oui, oui. Et du coup, j'avais ici une question afin de vous assurer qu'aucun de vos employés ne fraude. Disposez-vous d'un système. Mais du coup, oui, c'est comme vous avez expliqué.

Madame : Oui. De ce point de vue, oui. Alors là, il y a le contrôle des personnes. Après, pour ce qui est de la fraude financière et les vols. Les vols sur chantier. Les vols de matériel. On dresse des listes. On sait quel matériel est sur quel chantier. Donc, on sait ce qui doit revenir. C'est quelque chose qui est géré en interne au niveau du chantier central ici. Au niveau des ressources financières, j'ai envie de dire. Comment éviter qu'un gestionnaire éventuellement commande quelque chose sur le chantier et le prenne pour lui ou bien se serve carrément de, je ne sais pas moi. Oui, oui. Il y a le contrôle physique des autres, évidemment. Donc, ils sont rarement seuls sur chantier. Ça aide aussi. Il y a aussi le contrôle budgétaire qu'on fait tous les mois. Donc, on vérifie systématiquement les prix de revient de chaque chantier. Donc, on a une marge prédéfinie au moment où on établit le devis. Donc là, si ça s'écarte, on le verra normalement assez vite. Ou alors, on demandera des explications. Parfois, c'est lié à l'explication. Il y a eu des pertes. Il y a eu des sous-estimations de postes. Mais il y a des discussions permanentes par rapport à ça. Donc, c'est quelque chose qui vit au quotidien. Et on garde un œil. On regarde de façon très proche l'évolution des coûts. Donc ça, tout le monde le sait. Donc, c'est le contrôle qu'on met en place de notre côté. Maintenant, le risque zéro, c'est impossible à atteindre. Mais on essaie de réduire au maximum.

Laura Pecheux : Et est-ce que vous essayez de sensibiliser vos employés ?

Madame : Oui, au quotidien. Les gens qui sont motivés, on les motive quand même à avoir des marges positives. Évidemment, plus le chantier est rentable, eux, ils seront normalement gratifiés. Donc, ils ont intérêt à ce que leur chantier soit bénéficiaire. Donc ça, c'est un incitant aussi à éviter les fraudes ou de laisser faire éventuellement des gens sur chantier, les laisser partir avec des matériels. Surveiller un peu le chantier, parce qu'ils sont tenus quand même à respecter des marges. C'est un point qu'on met en place. Mais je pense que tout le monde fait pareil. Voilà.

Laura Pecheux : Et du coup, au niveau de l'audit, quand les réviseurs arrivent est-ce que vous mettez davantage de procédures en place avant l'audit ? Comment ça se passe, la préparation de l'audit dans votre entreprise ?

Madame : Franchement, on travaille avec un réviseur. Avant, on travaillait avec quelqu'un d'autre. On a travaillé pendant 20 ans avec le précédent. Ici, on a changé. On a changé, mais depuis, ça fait quand même 6 ans maintenant, c'est le troisième mandat qu'il va faire. Non, on ne change rien à nos habitudes. Il vient contrôler, il vérifie les procédures. Bon, il y a des petites choses à améliorer. Évidemment, on en parle. C'est possible. Parfois, il met le doigt sur certaines choses, sur certaines procédures. Parce qu'on met des procédures en place chez nous, évidemment, on espère que tout le monde les respecte. Parfois, en faisant son contrôle, il constate que ce n'est pas toujours totalement respecté. Notamment ici, la dernière fois, c'était au niveau des achats. Normalement, quand on passe à une procédure d'achat, le service d'achat est censé demander des offres à plusieurs sous-traitants et faire une synthèse, faire un rapport sur le retour d'offres de chacun des sous-traitants. Il s'est avéré qu'on n'avait pas ces rapports pour tous les chantiers, par exemple. Par contre, on n'avait qu'un sous-traitant, et puis on s'est contenté de celui-là, on l'a pris. Peut-être qu'il était bon marché, c'est possible, mais il n'y a pas eu l'analyse complète de trois sous-traitants au minimum. Donc là, il a mis le doigt sur quelque chose. On essaie de ramener à ça. Maintenant, ce n'est pas toujours possible, parce que c'est compliqué. Parfois, il y a des moments où on n'a pas assez de sous-traitants, clairement, et on oublie de prendre celui qui se présente. Parfois, les procédures, même si elles sont mises en place, parfois, il n'est pas toujours possible de les respecter. Mais l'intérêt de l'audit, évidemment, c'est de mettre le doigt sur certaines lacunes potentielles, et c'est des remédies.

Laura Pecheux : Oui. Il y en a eu par rapport au risque de fraude, de blanchiment ?

Madame : De fraude, non.

Laura Pecheux : Non, mais ça, je pense que c'est vraiment aussi dû, encore une fois, à la grandeur de votre entreprise.

Madame : Oui, peut-être, oui. On a des procédures au niveau des achats, au niveau des ventes. Forcément, c'est le devis. Le bureau d'études fait un devis sur base d'une demande d'offres. Elle est analysée ici, en interne, avec toute l'équipe de réviseurs, pour voir si on ne se trompe pas,

parce que c'est moche de remettre un prix, c'est trompé, on est en perte. On risque de ramasser une perte à terme. Donc, ça, c'est validé par plusieurs personnes. Ensuite, c'est contre-signé par les personnes autorisées, par les statuts. Donc, de ce côté-là, il n'y a pas de souci. Et à l'achat, pareil. Donc là, il y a toute une procédure de demande d'offres à nos sous-traitants et à nos financeurs. Ensuite, il y a un choix qui est fait, normalement, en fonction des tableaux récaps des différentes offres. Le choix est fait en fonction des prix, de la qualité. Et puis, le bon de commande est rédigé et signé aussi par les personnes autorisées. Il y en a toujours au moins deux à signer. Une fois que le bon de commande est signé, on vérifie encore les factures par rapport au bon de commande. On demande des approbations au gestionnaire de chantier, etc. Donc, il y a vraiment des systèmes d'approbation. On a des procédures au niveau de l'achat et de la vente à l'initiative. Et puis, une fois que la comptabilité se met en route, une fois qu'on commence à recevoir les factures d'achat, après, on a tout un système d'approbation de ce qu'on prend comme facture d'achat et de ce qu'on va payer. Donc, ça passe d'abord à l'approbation de chantier. Il y a trois personnes qui valident ça. Et au niveau des ventes, c'est pareil. Ils sont validés par la gestion de chantier, par le client, par l'architecte. Et ensuite, ils ont une facture.

Laura Pecheux : Oui, il y a bien une division de chaque personne. La personne qui va faire le bon ne va pas être la personne qui va signer.

Madame : Non, non, tout à fait.

Laura Pecheux : Et vous voyez encore des améliorations dans votre contrôle interne à faire, à mettre en place ?

Madame : C'est clair que ce dont vous parlez là, le contrôle interne, c'est quelque chose qui n'est pas naturel chez tout le monde. C'est vrai que moi, j'étais sensibilisée à ça puisque j'avais une formation d'expert-comptable. Donc, c'est quelque chose qui est naturel. Mais c'est vrai que dans l'esprit des gens, c'est tellement plus rapide de se dire « bon, je vais le faire ». Mais ce que je l'explique en permanence ici, à moi au service comptable, c'est qu'il faut impérativement qu'on ne retrouve pas la même signature sur le bon de commande, sur le bon d'entrée et sur l'approbation pour le paiement. Il faut vraiment croiser les autorisations, voir chaque fois des personnes différentes. Donc ça, c'est un travail qu'il faut faire au quotidien parce que ce n'est pas automatique dans l'esprit des gens.

Laura Pecheux : Oui, oui, oui. Et avant que vous arriviez dans l'entreprise, c'était déjà comme ça ?

Madame : C'était déjà comme ça, oui, quand même. Et forcément, plus ça grandit, plus on a des procédures qui sont mises en place, plus on a facile de les implémenter. Plus ça s'organise de manière bien structurée, plus c'est facile. Oui, oui. Mais oui, bien sûr, oui, oui. Mais c'est quelque chose qu'il faut parfois rappeler, oui, effectivement. Et même pas forcément aux aides comptables, parfois même aux gens de chantier. Ils ne comprennent pas toujours que s'ils ont fait le bon de commande, normalement ça va être réceptionné par le collègue ou par le supérieur.

Laura Pecheux : Oui, pas par la même personne.

Madame : Voilà, et à l'approbation au niveau de la facture, tant qu'il est payé, ça repasse toujours au N+1 de toute façon. Donc, si lui dit OK, il y aura toujours le N+1 qui verra la facture aussi. En plus de moi qui suis financée, je n'ai pas de vues sur les chantiers non plus, au moment précis. Donc, mon jugement à moi n'est pas forcément pertinent.

Laura Pecheux : Et du coup, les améliorations seraient plutôt au niveau de... Toujours rappeler aux personnes.

Madame : Entretenir, entretenir le contrôle interne, ça oui.

Laura Pecheux : Mais l'améliorer, c'est déjà bien en place.

Madame : Oui, franchement, le journal de caisse, bêtement, c'est un truc aussi, ce n'est pas des gros montants, on a un fonds de caisse de 1 000 euros, parce qu'il y a vraiment de moins en moins de cash évidemment. Les pièces de caisse sont systématiquement validées par le supérieur de celui qui a utilisé les petits sous, 25 euros. Et moi, je le signe aussi. Donc, tout passe, le moindre euro qui sort est vérifié. Maintenant, ce n'est pas pour ça qu'il n'y a pas moyen, il y a toujours moyen de frauder.

Laura Pecheux : Oui, mais ça décourage d'avoir un bon contrôle interne comme ça.

Madame : Oui, le fait de savoir qu'il y a des systèmes et des procédures qui sont en place, c'est compliqué.

Laura Pecheux : Et de savoir qu'il y a toujours quelqu'un au-dessus qui va vérifier et qui va regarder.

Madame : Exactement. C'est beaucoup plus compliqué. C'est juste, c'est ça. C'est mettre un système qui est existant. Oui, qui est robuste. C'est comme la police, on le sait bien. Il n'y a pas toutes les lois, toutes les conneries. Mais bon, s'il est là, c'est un peu sanitaire.

Laura Pecheux : Oui, après bon, pas là non plus pour voir si c'est pour un euro, deux euros.

Madame : Non, non, non, c'est clair. Les procédures sont là. On les fait, c'est tout. Et parfois, si vous demandez l'avis à d'autres, beaucoup trouvent que c'est lourd. Et c'est vrai que c'est lourd. Mais c'est le seul moyen qu'on ait trouvé de pouvoir vraiment se tisser comme ça, une espèce de toile avec la formation qui se croise.

Laura Pecheux : Oui, oui, oui. Et ça décourage de nouveau. Ça leur paraît lourd, mais comme ça, au moins, ils sont obligés.

Madame : Ça existe, oui. Oui, dans tous les cas, c'est vrai.

Laura Pecheux : Et par rapport aux transactions en cash, j'ai du mal à visualiser dans votre entreprise que ça peut être...

Madame : Non, ben c'est quoi ? Ça va être, je ne sais pas, quelqu'un qui te passe le contrôle technique, qui paye en cash.

Laura Pecheux : Ah oui, d'accord.

Madame : Ici, ce que j'ai reçu dernièrement, un gars devait mettre un coup de peinture dans un bâtiment et pour 200 euros. On n'est pas client chez eux. Ben, je dis, ben oui, tu prends le petit bon de commande que tu as reçu, tu prends les 200 euros et tu rentres la facture. Voilà, ce sont des choses comme ça. C'est vraiment pour dépanner, c'est tout.

Laura Pecheux : Oui, oui, je me doutais bien que ce n'était pas vraiment dans la nature de l'activité.

Madame : Non, on ne rentre, il n'y a pas de rentrée. C'est juste qu'on approvisionne chaque fois la caisse pour qu'il y ait un peu de cash, pour ne pas être coincé pour une bêtise sur un chantier. Les gens n'aiment pas toujours de remettre des notes de frais parce que ça prend un peu de temps pour les rembourser aussi, ce que je comprends. 300, 200 euros, c'est beaucoup d'argent aussi.

Laura Pecheux : Oui, oui. Oui, d'accord.

Madame : Et c'est la chose. Et il y en a de moins en moins, de toute manière.

Laura Pecheux : Oui, on n'en voit presque plus. On n'en utilise presque plus non plus.

Madame : Non. Non, c'est sûr.

Laura Pecheux : Ça aussi, ça diminue les risques.

Madame : Ça diminue les risques, exactement.

Laura Pecheux : Oui, oui. Mais sinon ici, en fait, je n'avais plus de questions parce que ça dépend aussi de ce que je vois au niveau du contrôle interne, etc. Mais ici, comme tout est bien ficelé, je ne vois pas.

Madame : On a notre rapport, notre réviseur qui vient tous les ans. Et puis, on est tellement habitués à être contrôlés. Et alors, c'est de plus en plus parce que, moi, ça fait 20 ans que je travaille ici. Quand je suis arrivée, j'ai toujours connu les réviseurs. Avant d'arriver ici, j'ai travaillé encore avant à la Fitch. Dans une autre boîte, il y avait déjà des réviseurs. C'est clair que ça a toujours existé. Mais là, plus on avance en temps, plus les contrôles sont pointus, plus la FSMA est pointue par rapport à ses demandes.

Laura Pecheux : Et ça, c'est dû au fait que vous soyez du secteur de la construction.

Madame : Je n'en sais rien. Je ne sais pas. Je ne crois pas. Je ne sais pas. Je pense que la FSMA est quand même de plus en plus stricte, à tout point de vue. Pas que les... Oui, sûrement la question sectorielle.

Laura Pecheux : Oui, parce qu'il y a quand même une question de risque ici qui est identifiée aussi.

Madame : Oui. Quand je vois la manière dont tu documentes le dossier d'un réviseur, c'est vrai que c'est lourd. La sécurité informatique, c'est maintenant un contrôle. La sécurisation des données. Avant, le réviseur ne mettait jamais ses mains au niveau de l'informatique. Maintenant, c'est cohérent. Quand on fait ça, évidemment, toutes nos données sont reprises sur un cloud pour vérifier si les accès sont OK. C'est sûr que là, il y a aussi des risques de fuites possibles. C'est normal qu'il faille contrôler ça aussi.

Laura Pecheux : Oui, il y a des risques aussi de cyberattaques.

Madame : Oui, c'est sûr. Oui, oui. On a déjà été attaqué avant 2016.

Laura Pecheux : C'est vrai ?

Madame : On a tout perdu. Mais ce n'était pas encore sur EASY. Oui, ça faisait deux ans. Là, on n'était pas sur le cloud, on était sur un serveur local. Et comme il y a des backups qui se faisaient toutes les nuits, ils ont pu entrer dans le système à un moment donné. On a tout perdu. On a dû payer la rançon pour récupérer nos données. Il n'y a pas moyen autrement.

Laura Pecheux : Ça vous a impacté aussi financièrement ?

Madame : Oui, la rançon n'était pas... En temps exorbitant, c'était moins de 10 000 euros, je pense. Par rapport à la perte de données, ce n'est pas grand-chose.

Laura Pecheux : Et c'est tout perdu, c'est-à-dire toutes les factures ?

Madame : Plus rien. Plus rien d'utilisable.

Laura Pecheux : Comment vous avez fait, du coup ?

Madame : Ils ont lâché...

Laura Pecheux : Quand vous avez payé la rançon, vous avez pu récupérer...

Madame : Et après, ce qu'on a fait, on a fermé systématiquement le serveur tous les jours. Et après, on a mis les données sur un cloud. Pour que ce soit plus sécurisé. Plus sécurisé, quand même. Même si, là aussi, c'est impossible d'avoir une sécurité totale.

Laura Pecheux : Oui, c'est comme sur les gens.

Madame : Exact ahah.

Laura Pecheux : Je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter par rapport à tout ce qu'on a discuté.

Madame : Effectivement. C'est vrai que ce sont des chantiers qui sont à chaque fois... On commence une commande, c'est un nouveau lieu, un nouveau site. Il faut chaque fois s'installer. Et c'est vrai qu'il y a quand même pas mal d'inconnus dans chaque chantier qui démarre. Et les risques qui sont là aussi. Ce n'est pas toujours ça. Il y a plein de secteurs comme ça.

Laura Pecheux : Nous, on avait travaillé sur le site de XX l'année dernière.

Madame : Ah, voilà. Pour lequel on va développer un projet de kot et d'appartement.

Laura Pecheux : Oui, c'est ça.

Madame : Avec Madame XY, vous avez travaillé ?

Laura Pecheux : Oui, c'est pour ça que je m'étais permise de la recontacter.

Madame : Vous projetez une carrière de réviseur. Vous commencez le stage.

Laura Pecheux : Oui, je vais bientôt commencer mon stage ici au mois de février. Pendant trois mois. Et après, je vais me lancer dans cette carrière-là.

Madame : Allez, chouette. C'est une belle carrière.

Laura Pecheux : Parfois, on est un peu mal vu.

Madame : Oui, ça se passe toujours bien. Ici, on n'a jamais eu de problème.

Laura Pecheux : Après, par les entreprises, quand il y a des soucis de faillite, parce que c'est le réviseur qu'on voit venir. Mais aussi par la presse. Souvent, même quand il y a des cas de fraude, c'est le réviseur qui est accusé. Qui aurait dû le voir. Mais bon, voilà. Aucun métier n'est simple, je pense. Mais ici, de ce que j'ai autour de moi, quand je dis ce que je veux faire, c'est les mal aimés.

Madame : Les financiers, généralement, ne sont pas pris. Ce n'est pas bien vu. On vient un peu taper sur les doigts, mais non.

Laura Pecheux : Oui, exactement.

Madame : Moi aussi. Quand je vérifie mes chantiers ici, mes collègues ne sont pas toujours contents de me voir arriver. Ils disent, oh non. Je vais me référer à l'ordre. Voilà, écoutez, j'espère que tout se passera bien pour vous. Merci beaucoup. Vous terminez ici fin de l'année ?

Laura Pecheux : Oui, cette année.

Madame : Bon courage pour la suite.

Laura Pecheux : Merci beaucoup et encore merci d'avoir accepté de répondre à mes questions.

Madame : Je vous en prie. Bonne soirée.

Annexe 12 : Retranscription - Entretien avec Ludovic Martins de la RAAL

Laura Pecheux : Bonjour Monsieur, je suis étudiante en dernière année de Master en sciences de gestion. Je vous remercie une nouvelle fois d'avoir accepté cet entretien. C'est dans le cadre de mon mémoire que je vous reçois et recueille vos informations. Pour ce mémoire, je m'intéresse à certains secteurs dont celui des clubs de football. Cette interview a donc pour objectif de récolter vos réponses à quelques questions sur votre gestion quotidienne de l'entreprise. Cet entretien devrait durer entre 30 minutes. Accepteriez-vous que je l'enregistre afin de retranscrire les données ? L'ensemble des informations collectées resteront anonymes et ne sortiront pas du cadre de ce mémoire.

Du coup, la première question que je voulais vous poser, c'était une question de présentation un petit peu aussi de votre parcours au sein du club de foot.

Ludovic Martins : Donc, La RAAL, c'est un club historique de Belgique qui a connu des années dorées dans les années 2000. C'est un club de D1 bien installé dans la division... La plus grosse division belge. Et qui est tombé en faillite en 2009. Et qui a été relancé, du coup, en 2017 par Salvatore Curaba, que tu connais peut-être. Euh... Qui avait donc fondé la société Izzy à Nivelles, une société Haïti. Et qui a décidé de relancer en tant que Louvirois le club de football de l'Aral, parce que lui se sentait attaché à sa région et qu'il voulait faire quelque chose dans la région. Et donc, moi, j'ai été embauché. Le projet a été relancé en janvier. J'ai été engagé en avril 2017 comme commercial. Et puis, ma fonction a évolué dans la structure. Je suis devenu sales manager. Donc, je m'occupe de l'équipe de vente. Mais bon, globalement, comme je suis premier employé, j'ai touché un petit peu à tout au fil du temps. J'ai même, à un moment donné, même fait les factures tout au début du projet. Et maintenant, je fais partie du comité de direction. Donc, voilà, j'ai une vue un peu sur tous les départements. Mais je m'occupe principalement de tout ce qui est vente au niveau de partenariat et sponsoring, et tout ce qui est fan hospitality. Donc, l'accueil des fans et la dynamisation des activités pour les fans dans le stade.

Laura Pecheux : OK. La deuxième question que j'avais à vous poser. Nous, ici, à la Fucam, on a surtout... On découvre des entreprises, mais plutôt dans l'industrie, je veux dire des entreprises classiques, mais très peu les clubs de foot. Donc, j'ai du mal à savoir vraiment comment ça

fonctionne au niveau de la gestion de l'entreprise du club de foot. Donc, est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer la gestion de l'entreprise au quotidien, parce que ça reste un club de foot. Donc, c'est quand même une gestion plus particulière.

Ludovic Martins : Alors, oui et non. Enfin, donc, c'est une gestion effectivement particulière. Mais on essaye vraiment, nous deux, de voir le club de foot, non pas simplement comme une équipe de football, mais vraiment une société. Et donc, on a vraiment calqué le modèle de fonctionnement d'Easy. Pour le traduire et le mettre en place dans le football. Et je peux te partager... Enfin, je vais te l'envoyer dans tous les cas dans la conversation. Je peux te partager notre organigramme et puis te le... Te le... Te l'expliquer. Je vais te montrer comment ça fonctionne. Il n'est pas totalement à jour, mais t'as vraiment le fonctionnement, je trouve, qui est bien dessiné. Et si je vais juste te partager mon micro, comme ça, je te montre. Tu vois l'organigramme ? Il faut le temps que ça charge, mais ça charge.

Laura Pecheux : Oui, là, je le vois.

Ludovic Martins : Donc, en fait, en général, dans une société normale, tu vas avoir principalement, uniquement la partie en doré, donc qui est la partie opérationnelle de la rame. Ici, tu as un comité de direction qui, en fait, supervise deux structures. Une structure opérationnelle, une structure sportive. Et l'activité centrale, c'est le football. Donc, tu as les hommes, tu as les dames et puis tu as tous nos jeunes. Donc, là-haut, les académies, c'est notre académie de formation. Et autour, tu vas te retrouver, du coup, une structure de direction sportive. Composée, donc, d'un CEO sportif, d'une cellule de recrutement, d'une cellule technique, d'une cellule technologie, d'une cellule logistique et d'une cellule médicale. Et tu vois, à chaque fois, au-dessus, tu as un manager, superviseur ou manager en fonction de son évolution dans le club de la RAL. Et c'est pareil dans la partie opérationnelle. Donc, tu as un CEO et ensuite, tu as un département d'administration, un département finance, communication, sponsoring, infrastructure, catering et une cellule sociale. Et tu as à chaque fois un manager dans chacune de ces cellules qui gère une ou plusieurs personnes. Et donc, on a vraiment... C'est très atypique dans le monde du football. On commence même à rencontrer des clubs de D1 qui sont là depuis 15, 20 ans et qui aimeraient calquer aussi notre modèle. Parce qu'on est organisé vraiment comme une société. Tout est clair, tout est limpide. Et l'avantage que nous, on a eu par rapport aux autres clubs, c'est que nous, on a démarré très petit et qu'on s'est structuré au fur et à mesure. Ça, c'est, disons, l'organigramme récent. Mais la première année, la deuxième

année, il n'y avait pas beaucoup de monde dedans. Mais au fil du temps, tout en grandissant, on a structuré les différents départements pour être les plus organisés possibles.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, ce que vous disiez, c'est qu'au niveau de la finance... Enfin, du coup, Martin...

Ludovic Martins : Donc, en fait, c'est ça. Ce que tu vois ici au niveau... Donc, on a un département finance, et Martin Lowes, qui était notre responsable financier, est parti il y a trois mois. Enfin, fin... Oui, fin juin, début... Fin juillet, je pense. Évidemment, on a été un peu surpris. Donc, le temps de recruter quelqu'un, que cette personne finisse son travail, elle vient seulement... La nouvelle personne vient seulement de rejoindre la RAAL il y a deux semaines. Et donc, bon, je pense qu'elle n'est pas encore amène à répondre à toutes ces questions-là.

Laura Pecheux : Et du coup, comme vous êtes quand même organisés comme une entreprise, je veux dire, classique en département, comment ça se passe au niveau du contrôle interne ? Tout ça, c'est un peu plus au niveau comptable, mais au niveau du contrôle interne et au niveau comptable, comment vous vous organisez ? Est-ce que vous avez des logiciels comptables ou... ?

Ludovic Martins : Oui. Donc, au travail, on travaille avec le logiciel Affinity. Donc, je ne sais pas si tu connais.

Laura Pecheux : Non, je ne connais pas.

Ludovic Martins : Non, OK. Donc, c'est un logiciel qui a été développé par EASY, la société de Salvatore Carabas, et dont on peut... qu'on utilise... qu'on utilise pour gérer nos clients et nos fournisseurs. Donc, toutes les factures passent par ce système-là, à la fois les sortantes et les rentrantes. Et sur base de ça, on sort des reportings dans différents domaines et qui nous permettent d'avoir une vue claire sur la compta. Je ne sais pas si après, tu as d'autres questions sur la compta, mais globalement, en fait, nous, chaque année, on construit un budget. Je pourrais te le partager aussi tout à l'heure. Je ne pourrais pas te partager... Enfin, t'envoyer, par contre, le détail, parce que même si on est transparent, il y a quand même des éléments que tu peux... Enfin, je ne sais pas qui va pouvoir lire tout ce que tu fais, donc je ne peux pas tout te donner. Mais en gros, chaque année, on crée un budget, évidemment sur base des résultats qui ont été réalisés l'année précédente et sur base des recettes et des coûts que l'on estime pour la nouvelle

saison. Une saison, chez nous, ça va du 1er juillet au 30 juin. Et donc, on estime tous les coûts et toutes les recettes, on fait un budget, et puis tous les mois, le compta, le service financier nous sort un reporting avec toutes les lignes prévues dans le budget pour voir si on est en ligne ou pas, avec le budget qui a été estimé. Et après 5-6 mois, soit on adapte le budget, soit on est bien, on est en ligne avec le budget. Il y a peu de clubs qui travaillent comme ça. Beaucoup de clubs travaillent sur base simplement d'une trésorerie. C'est-à-dire, ils disent, là, actuellement, on a 5 millions dans les caisses, qu'est-ce qu'on va faire avec ces 5 millions-là ? Nous, on travaille sur base d'un budget, pas d'une trésorerie.

Laura Pecheux : OK. Et du coup, en fin d'année, comment ça se passe au niveau de la clôture des comptes ?

Ludovic Martins : Euh... À quel niveau ?

Laura Pecheux : Donc, vous réalisez la clôture des comptes en interne, ou vous passez par un expert-comptable ou par une fiduciaire, par exemple ?

Ludovic Martins : Alors, on a un réviseur d'entreprise qui... Oui, ça, c'est pour contrôler la comptabilité, mais avant qu'il vienne... Mais on ne passe pas par un comptable externe. On a un partenaire comptable qui nous donne des conseils sur certains sujets, mais on fait tout, nous, ici, en interne. Donc, la clôture des comptes, c'est notre comptable qui le fait. La déclaration de la TVA, c'est notre comptable qui la fait. Donc, tout se fait ici, en interne.

Laura Pecheux : Et au niveau, justement, de l'audit, est-ce que vous avez une préparation particulière au réviseur d'entreprise, à sa venue, ou pas spécialement ?

Ludovic Martins : Euh... Ça, je ne saurais pas te répondre en détail. Ça, je ne saurais pas te répondre si on ne se prépare... Je sais que les réviseurs viennent, ils passent ici 2 ou 3 jours, et ils analysent toute une série d'éléments. Ils sortent certaines factures, ils nous demandent les... Pas certaines factures, certains paiements. Ils nous demandent les preuves de facturation. Ils passent aussi sur certains contrats de sponsoring, où ils nous demandent les preuves. Mais je ne sais pas s'il y a une préparation en amont. Je ne sais pas trop ça, je ne saurais pas te dire. Euh... Et puis, on a toute une série... Dans la compta d'un club de foot, il y a aussi un élément important chaque année, c'est qu'on doit, pour évoluer dans une division, avoir une licence. Et pour avoir

cette licence, on leur remet toute une série de documents, de reporting, de budget, qui prouvent que ton club est viable financièrement, et qui te permet... C'est un des points qui te permet d'obtenir ta licence. Et forcément, plus tu montes dans les divisions, plus les licences sont strictes, et plus tu dois prouver que ton club tient la route et que tes budgets tiennent la route. Donc, tu dois justifier pourquoi, l'année prochaine, tu penses que tu vas avoir 500 000 euros en plus en billetterie, ou pourquoi tu penses que tu vas avoir un million en plus en sponsoring. Et donc, tu dois... Et donc, c'est un gros travail que la comptabilité doit faire entre janvier et mars pour pouvoir obtenir la licence fin du mois d'avril, début du mois de mai. Ça, on fait ça chaque année.

Laura Pecheux : Et comme vous êtes dans un secteur... Le secteur du foot, c'est un secteur quand même à risque au niveau de tout ce qui est fraude et blanchiment. Est-ce que vous avez des pratiques en interne particulières par rapport à ça pour, justement, prévenir les risques et les anticiper ? Ou pas spécialement. Mais après, quand même, je remarque le fait que ce soit organisé en département et que ça ait une structure assez classique d'entreprise, ça permet aussi de prévenir les risques, évidemment. Mais est-ce qu'il y a d'autres choses dont vous ne m'avez pas parlé ici ?

Ludovic Martins : Ben, on est un... C'est vrai que le milieu du sponsoring est un milieu, surtout au niveau amateur, qui laisse place à pas mal de... Enfin, qui est sujet à pas mal de blanchiments d'argent. On a eu certaines propositions de sociétés qui nous proposaient de faire ça. Donc, le système un peu pas classique, mais qui arrive souvent dans les clubs amateurs, c'est qu'une société dit, ben, je te facture... Enfin, par exemple, facture-moi en sponsoring 20 000 €, mais tu me rends 10 000 € en cash. En gros, donc, le club, la RAAL facture 20 000 € à son client, le client paye 20 000 €, moi et la RAAL... Ça a sauté ?

Laura Pecheux : Oui, mais moi, j'entends.

Ludovic Martins : T'entendais ? OK. Et ensuite, la RAAL rend 10 000 € en cash à la société en question. Et ça, en fait, il n'a jamais été question de faire ça avec la RAAL, puisque depuis le début, on se veut être un club sain, un club éthique et transparent. Et donc, ceux qui nous proposaient ça, on leur disait, ben, on préfère que vous ne nous donniez pas d'argent ou que vous nous donniez 2 000 € à mesure de vos possibilités, mais qu'on ne fasse pas ce genre de montage. Mais il n'y a pas de mesures particulières qui nous permettent de contrôler ça, sauf

que maintenant, comme on rentre dans le monde professionnel, en fait, quand on va arriver en D1A, on a ce qu'on appelle l'AML, on va devoir faire remplir toute une série de documents à tous les partenaires, dont le budget sponsoring dépasse les 10 000 €, peu importe sur combien d'années ils sont étalés. Donc, si c'est un contrat, par exemple, de 10 ans à 1 000 €, il faut faire remplir tous ces documents. On n'a pas encore de vue exacte, donc on sait que ça va arriver, on sait que ça va prendre énormément de temps parce qu'on a beaucoup de partenaires, mais je n'ai pas encore de vue exacte sur ce qu'il faut faire exactement auprès de chaque partenaire. Mais donc, il y a ce système-là qui est mis en place au niveau de la Pro League pour éviter, justement, le blanchiment d'argent auprès des clubs. C'est un gros travail. Donc, en discutant avec les clubs de D1A, il y a vraiment beaucoup de choses... C'est assez contraignant quand même comme charge de travail.

Laura Pecheux : Et ça va arriver pourtant, du coup, pour vous ?

Ludovic Martins : On va l'arriver en D1A. Donc, nous, actuellement, on est en D1B. Et donc, si on monte en D1A, on aura un an ou deux ans pour se mettre en ordre au niveau de l'AML. OK. Ce qui veut dire qu'on va probablement devoir recruter un plan pour le faire.

Laura Pecheux : Oui, c'est ce que j'allais dire. Vous allez devoir recruter des gens pour pouvoir anticiper toutes ces informations.

Ludovic Martins : Oui, les autres clubs de D1 nous disent que c'est un temps plein, mais on se dit qu'avec notre organisation, peut-être qu'un mi-temps serait suffisant. Mais en fait, oui, on ne pensait pas que ça représenterait une charge de travail aussi importante. Mais les autres clubs nous disent que c'est quand même une partie importante au niveau des contrats sponsoring.

Laura Pecheux : Oui, et du coup, à part les propositions au niveau du contrat de sponsoring, vous n'avez jamais eu d'autres propositions ?

Ludovic Martins : Non. Non, on n'a jamais eu, en tout cas, pas à ma connaissance, mais je suis venu depuis le début, mais on n'a jamais eu de détournements ou de personnes qui blanchissaient de l'argent chez nous. Un point important aussi, c'est que... qui même évite le blanchiment à plus petite échelle, c'est que la RAL est pratique. Elle est à 95 % cashless. Donc, il n'y a pas de cash ni dans les buvettes, ni en billetterie. Le seul endroit où on accepte du cash,

c'est à l'entrée de notre complexe de jeûne. Les week-ends, les parents, pour venir voir les jeunes, doivent payer, on parle de 3-4 euros. Donc là, oui, on accepte encore du cash au vu des montants. Mais sinon, dans nos buvettes, il n'y a plus de cash. Dans les billetteries, au niveau du stade, il n'y a plus de cash. On veut vraiment... On a vraiment éliminé, il y a 3-4 ans, on a pris la décision d'éliminer le cash de la gestion du club. Pas pour des raisons de blanchiment, mais pour des raisons de gestion, de facilité de gestion, d'accès aux données, et de vol aussi, pour éviter les vols. Et donc, voilà. Mais ça aide aussi.

Laura Pecheux : J'allais vous demander si c'était depuis le début, depuis 2017, ou si c'était arrivé en cours.

Ludovic Martins : Non, on l'a fait... On a eu vraiment cette volonté, très rapidement, d'éviter le cash au niveau des points de buvette et des points de nourriture. Donc, on avait un système de jetons où les gens, en fait, venaient donner du cash ou payer en banque, en carte banque contact, pour avoir des jetons qui leur permettaient d'acheter de la nourriture. Et puis, on est passé à un système cashless où les gens devaient recharger une carte, mais plus avec du cash qu'avec de la carte de banque, et maintenant, on n'est qu'en carte de banque. Mais je pense qu'on a pris la décision en 2019, 2020. C'était pas dès le début du club. Oui.

Laura Pecheux : Et du coup, quand vous allez passer en D1A, ça va aussi impacter l'audit des comptes ? Est-ce que vous avez déjà pensé à tout ça, à essayer d'anticiper ?

Ludovic Martins : Pas du tout, comme ça paraît encore un peu loin. Je ne sais pas.

Laura Pecheux : Est-ce que ça change au niveau de l'audit des comptes, en D1A ?

Ludovic Martins : Oui, à mon avis, il va y avoir beaucoup plus d'informations requises au niveau de l'audit. Probablement, oui, après, on va faire cette année... Attends, je ne me trompe pas. Cette année, on va d'office faire la licence pour la D1A, au cas où, pour pouvoir, justement, anticiper les éventuelles demandes si on monte l'année prochaine. Mais là, je n'ai pas plus de vues là-dessus. Je ne sais pas vraiment t'en dire plus. Mais du coup, je n'avais pas d'autres questions. En fait, c'était vraiment juste pour voir le contrôle interne qui a été mis en place dans l'entreprise. Je peux te montrer, je ne sais pas si c'est intéressant pour toi, mais comment est construit un budget chez nous. Oui. Donc, tu vois, ça, c'est le budget de la saison en cours, donc,

qui va aller de juillet 2024 à juin 2025. Donc, en fait, ce qu'on fait, tu vois, on a une partie recette, qui est la partie ici en haut, et puis une partie dépense. Et donc, les recettes sont divisées en une, deux, trois, quatre, cinq, six, sept grosses catégories. Et puis, tu as des sous-catégories. Donc, le sponsoring est une des plus grosses catégories. Donc, on estime un total de 2,5 millions. Et en fait, tu vois, on étale sur 12 mois le montant final. Et on fait pareil au niveau... Donc, on a le sponsoring, la billetterie, les buvettes, le merchandising, les cotisations des jeunes, tout ce qui est lié aux sportifs, donc les droits TV, les éventuels transferts de joueurs.

Laura Pecheux : D'accord, je comprends. Merci beaucoup d'avoir accepté de répondre à mes questions. Belle journée.

Ludovic Martins : Avec plaisir bonne journée à toi aussi.

