

Rapport de transparence 2020

Deloitte & Associés

30 septembre 2020

Sommaire

Message de la Présidence	3
Deloitte : organisation et données clés	4
L'apport de Deloitte Audit & Assurance aux marchés financiers	10
Monitoring externe et interne de la qualité de l'audit	17
Indépendance, éthique et gestion des talents	21
Annexes	
Annexe 1 Déclarations	29
Annexe 2 Structures juridiques	30
Annexe 3 Personnes physiques	32
Annexe 4 Informations financières	33
Annexe 5 Entités d'Intérêt Public	34

Message de la Présidence

Deloitte est fier de publier son rapport annuel de transparence qui fournit l'ensemble des informations requises¹ vous permettant d'apprécier la manière dont nos valeurs guident, en permanence, nos missions et nos comportements.

Nous y réaffirmons avec conviction les valeurs partagées par l'ensemble des firmes membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« le réseau Deloitte »). Elles constituent le socle de la confiance de nos clients et de la qualité de nos collaborateurs.

Dans le cadre de la stratégie pluridisciplinaire du réseau Deloitte, les sociétés françaises (« Deloitte France ») et les sociétés de ce réseau exerçant dans des pays d'Afrique francophone (« Deloitte Afrique ») se mobilisent et coordonnent des compétences diversifiées. Nous répondons ainsi, dans le respect de la réglementation spécifique à chacun de nos métiers², à l'éventail des besoins de nos clients, quels que soient leur taille et leur secteur, privé ou public.

À l'aube d'une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent, l'année 2019 a redéfini l'entreprise comme un lieu incontournable de création et de partage de valeur. La loi Pacte a modifié la notion jurisprudentielle d'intérêt social et réaffirmé l'importance des enjeux sociaux et environnementaux inhérents aux entreprises.

Plus que jamais face à cette crise, nous mesurons pleinement notre triple responsabilité économique, sociale et environnementale, en tant qu'acteur de référence des services professionnels et tiers de confiance et de transformation.

Dans une économie en pleine mutation, nous nous devons d'apporter de la confiance à nos clients, collaborateurs et parties prenantes ainsi qu'au marché. Cette confiance se traduit par une exigence d'éthique et de qualité constante dans toutes nos actions ainsi que par la valeur ajoutée générée par nos services et nos conseils. C'est en nouant des relations authentiques et durables avec nos parties prenantes que nous l'obtiendrons et la conserverons.

C'est notre raison d'être et notre conviction.



Sami Rahal
Président de Deloitte France
et Afrique francophone



1. Conformément aux dispositions de l'article 13 du règlement européen UE n° 537/2014 et de l'article R. 823- 21 du Code de commerce (décret n° 2016-1026 du 26 juillet 2016).

2. Notre palette d'offres très large est présentée sous les marques :

- Deloitte pour les activités d'audit et conseil (consulting, risk advisory et financial advisory) ;
- Deloitte Legal et Deloitte I Taj pour les activités juridiques et les activités fiscales.

Deloitte : organisation et données clés

« Deloitte » est la marque sous laquelle environ 312 000 professionnels collaborent dans le monde entier, au sein de firmes membres indépendantes et pluridisciplinaires, afin de fournir des services d'Audit & Assurance, Conseil, Risk Advisory, Financial Advisory et Juridique & Fiscal à leurs clients.

Description du réseau

Le réseau Deloitte

Le réseau Deloitte est un réseau mondial constitué de firmes membres et de leurs filiales, présent dans plus de 150 pays et territoires à travers le monde. Les firmes membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes, unies par des standards de qualité et d'excellence.

Pour plus d'information sur le réseau Deloitte, vous pouvez vous référer à : www.deloitte.com/about.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL ou Deloitte Global¹)

Deloitte Touche Tohmatsu Limited est une société de droit anglais (*private company limited by guarantee*).

DTTL assure un rôle de coordination pour les firmes membres et leurs filiales respectives et requiert leur adhésion à des politiques et procédures communes dans l'objectif de promouvoir des niveaux uniformément élevés de qualité, de comportement professionnel et de service. DTTL ne fournit aucun service professionnel à des clients, ni ne dirige, ne gère, ne contrôle ou ne détient un intérêt quelconque dans une firme membre ou dans une société affiliée à l'un d'eux.

Ces firmes sont membres de DTTL. DTTL, ces firmes membres et leurs entités liées respectives forment « l'organisation Deloitte ». Chacune des firmes membres de DTTL et/ou leurs entités liées fournissent des services professionnels dans les zones géographiques qui leur sont attribuées et sont assujetties aux lois et aux règles professionnelles du pays ou des pays dans lesquels elles opèrent. Chaque firme membre de DTTL est structurée selon les législations et réglementations nationales applicables, les pratiques locales, et d'autres facteurs, et peut fournir des services professionnels dans ses territoires respectifs au travers de ses entités liées.

Toutes les firmes membres de DTTL ou leurs entités liées respectives ne fournissent pas l'ensemble des services professionnels et certains services ne peuvent pas être proposés aux clients d'audit, compte tenu de la réglementation applicable.

DTTL, chacune des firmes membres de DTTL ainsi que chacune de leurs entités liées sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent s'engager ou se lier les unes pour les autres à l'égard de tiers. DTTL, chacune des firmes membres de DTTL ainsi que leurs entités liées respectives, ne sont responsables que de leurs seuls actes et omissions et non de ceux des autres. L'organisation Deloitte est un réseau global de firmes indépendantes et non un « Partnership » ou une firme unique.

DTTL est gérée par un Comité exécutif sous le contrôle d'un Conseil d'administration assisté de comités.

1. A l'exception de ce paragraphe, « Deloitte Global » est le terme préféré pour désigner Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Le Comité exécutif de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Le Président (*Chief Executive Officer* ou « CEO ») de DTTL est élu par les associés sur proposition du Conseil d'administration. Le Comité exécutif mondial est présidé par Monsieur Punit Renjen depuis le 1^{er} juin 2015, réélu pour un second mandat de 4 ans.

Au sein du Comité exécutif, des associés sont responsables, sur le plan international, de chacune des activités (audit, conseil, etc.) et des fonctions (qualité, finance, RH, etc.). Monsieur Jean-Marc Mickeler, Associé de Deloitte (SAS) en est membre depuis le 1^{er} juin 2019 en tant que « *Deloitte Global Business Leader – Audit & Assurance* ». Monsieur Sami Rahal est aussi membre de ce comité en tant que « *Deloitte France CEO* ».

Le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

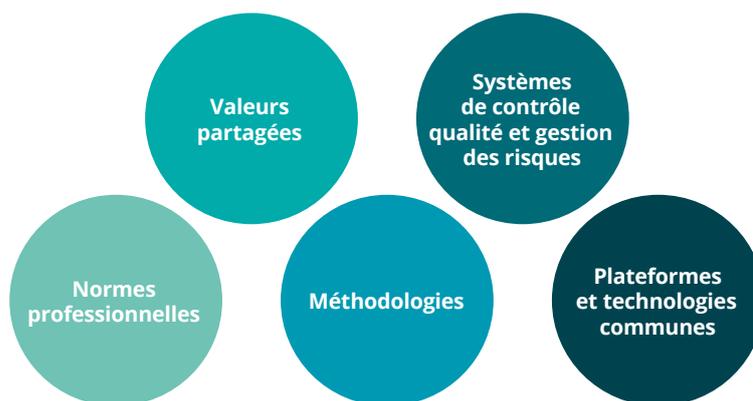
Le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited est son organe ultime de gouvernance. Composé de membres représentant les principales firmes de l'organisation, il est présidé par Madame Sharon Thorne depuis le 1^{er} juin 2019. Monsieur Frédéric Moulin, Président du Conseil d'administration de Deloitte France et Président du Conseil d'administration de Deloitte & Associés (SAS), siège à ce Conseil d'administration.

Le Conseil est assisté du Comité de Gouvernance (« *Governance Committee* ») qui est responsable de la surveillance de la gestion de DTTL, et plus particulièrement chargé des grands enjeux stratégiques auxquels DTTL et ses firmes membres sont confrontés. Il rassemble les représentants des plus grandes firmes de l'organisation, et les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix ». Monsieur Frédéric Moulin est membre du « *Governance Committee* ».

Enfin il existe, au niveau de DTTL, différents comités *ad hoc* et directions dont l'objectif est de superviser l'élaboration des politiques et procédures communes et de coordonner les actions et initiatives au travers des différentes firmes membres.

Deloitte DCE GmbH

Deloitte France et Afrique Francophone, en association avec Deloitte Autriche, Deloitte Allemagne, Deloitte Central Europe et Deloitte Luxembourg, est actionnaire de Deloitte DCE GmbH (« DCE »). L'objet de DCE est d'encourager la collaboration entre ses actionnaires en tant que membres du réseau mondial Deloitte. DCE ne fournit aucun service professionnel et n'exerce aucune activité commerciale.



Deloitte France et Afrique francophone

Deloitte (SAS) est la firme membre du réseau Deloitte pour la France et l'Afrique francophone. En cette qualité, Deloitte (SAS) bénéficie de la licence de la marque Deloitte, consentie par le Verein Deloitte Touche Tohmatsu, propriétaire de la marque Deloitte pour les territoires de la France et certains pays de l'Afrique francophone.

À ce titre, Deloitte (SAS) est responsable vis-à-vis du réseau Deloitte, du développement harmonieux des activités des sociétés implantées sur ces territoires dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, des politiques et des standards de qualité du réseau Deloitte.

Le capital social de Deloitte (SAS) est intégralement détenu par des professionnels exerçant leur activité au sein des différents métiers qui constituent ses pôles d'expertise : Commissariat aux comptes/Expertise comptable, Risk Advisory, Consulting, Financial Advisory et Juridique & Fiscal (cette dernière activité étant exercée sous la marque Taj).

Deloitte (SAS) ne fournit pas de service professionnel aux clients.

Les sociétés du groupe Deloitte exercent leurs activités dans le respect des dispositions légales et de la réglementation propre à chacun de ces métiers.

Données clés

Les données de Deloitte France et Afrique francophone sont les suivantes au 31 mai 2020 :

- les associés sont au nombre de 364, dont : 264 en audit et conseils et 60 en juridique et fiscal ;
- les 7 000 collaborateurs et associés sont basés en France, à Paris et en Régions, ainsi que dans 13 pays en Afrique Francophone.

La Direction générale

Monsieur Sami Rahal est Président de Deloitte (SAS) depuis le 1^{er} juin 2017 avec un mandat d'une durée de quatre ans.

Il dirige le Comité Exécutif composé des associés responsables des métiers et des fonctions, dont l'associé responsable de la Direction Qualité, Risques, Éthique et Réputation (DQR), Monsieur Damien Leurent.

Cette direction a pour mission de mettre en place et surveiller l'application des standards de qualité les plus élevés afin d'assurer :

- l'excellence des services rendus ;
- le respect des textes légaux et réglementaires applicables ;
- une éthique irréprochable et le respect des règles d'indépendance.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé du Président du Conseil d'administration et d'administrateurs (au nombre maximum de 12), élus par les associés pour des mandats de 4 ans.

Monsieur Frédéric Moulin a été réélu en qualité de Président du Conseil d'administration le 8 février 2019 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos en 2023.

Le Conseil d'administration constitue des comités spécialisés permanents ou temporaires, dont il fixe la composition et les attributions, et qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

À ce jour, le Conseil d'administration a constitué quatre comités permanents (Qualité, Risques, Éthique et Réputation, Carrière et Rémunérations des associés, Audit et Finances, Investissement et Stratégie).

Le Comité Qualité, Risques, Éthique et Réputation a notamment pour rôle :

- d'examiner la pertinence de la politique suivie dans ce domaine et de surveiller son application ;
- de se saisir de tout sujet relatif à la qualité et aux risques professionnels, à l'éthique ou à la réputation ;
- de s'assurer de l'adéquation des moyens et de l'efficacité des procédures relatives à l'exercice des activités et à leur contrôle mises en place par la Direction générale ;
- de donner un avis au Conseil sur la nomination et la révocation du responsable de la Direction Qualité, Risques, Éthique et Réputation.

Les associés

Ils se prononcent, en tant qu'actionnaires, sur les résolutions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration lors d'Assemblées générales ordinaires ou extraordinaires, selon la nature de la décision à prendre.

Ils participent au financement du cabinet proportionnellement au montant de leur rémunération.

Chiffre d'affaires (en M€)	Exercice clos le 31 mai 2020	Exercice clos le 31 mai 2019 (données pro forma *)	Exercice clos le 31 mai 2019 (données publiées)
Audit et conseils	840	834	841
Expertise comptable	-	-	303
Juridique et fiscal	123	121	121
Total	963	955	1 265

(*) les informations chiffrées relatives à l'exercice clos le 31 mai 2019 sont présentées en données pro-forma afin de tenir compte des ajustements de périmètre liés, pour l'essentiel, à la cession d'In Extenso en avril 2019, l'activité Expertise comptable étant la principale concernée.

Deloitte & Associés, société faîtière des sociétés de commissariat aux comptes de Deloitte en France

Organisation juridique de Deloitte & Associés

Deloitte & Associés (SAS) a pour objet l'exercice des professions d'expert-comptable et de commissaire aux comptes

Elle est également la société faîtière des sociétés de commissariat aux comptes du groupe Deloitte en France. Les informations relatives à Deloitte & Associés et à ses filiales requises par l'article R.823-21 du Code de commerce et l'article 13 du règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014 sont présentées en Annexe 1.

Son capital social est détenu majoritairement par Deloitte (SAS) et par les professionnels qui exercent leur activité dans cette société et, le cas échéant, dans ses filiales. Ses droits de vote sont détenus conformément à la réglementation.

Gouvernance de Deloitte & Associés

Deloitte & Associés est présidée par Monsieur Sami Rahal, qui est également Président de Deloitte (SAS), Commissaire aux comptes et expert-comptable.

En qualité de Président, Monsieur Sami Rahal dirige la société et la représente à l'égard des tiers.

Le Président a notamment pour mission d'élaborer la stratégie de la société et d'organiser l'exercice de son activité dans le respect des orientations de qualité et risques définies, sous le contrôle du Conseil d'administration.

Par ailleurs, au 31 mai 2020, Deloitte & Associés (SAS) était administrée par un Conseil d'administration composé de quatre membres :

- Monsieur Frédéric Moulin, Administrateur et Président du Conseil d'administration. Monsieur Frédéric Moulin, est commissaire aux comptes, expert-comptable et Président du Conseil d'administration de Deloitte (SAS).
- Monsieur David Dupont-Noel, Administrateur. Monsieur David Dupont-Noel est commissaire aux comptes, expert-comptable, membre du Comité exécutif de Deloitte (SAS) et l'Associé responsable de l'Activité Audit & Assurance.

- Monsieur Damien Leurent, Administrateur. Monsieur Damien Leurent est commissaire aux comptes, expert-comptable, membre du Comité exécutif de Deloitte (SAS) et l'Associé responsable de la Direction Qualité, Risques, Éthique et Réputation (DQR).

- Monsieur Rédouane Bellefqih, Administrateur. Monsieur Rédouane Bellefqih est membre du Conseil d'administration de Deloitte (SAS).

Le Conseil d'administration de Deloitte & Associés (SAS) détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil d'administration est seul compétent pour prendre, notamment, les décisions relatives à la cooptation et l'agrément de nouveaux Associés, l'arrêté des comptes annuels, l'arrêté des principes directeurs relatifs à la rémunération des Associés et l'approbation de la stratégie de la Société.

Le Président, les membres et le Président du Conseil d'administration ont été désignés par l'Assemblée générale extraordinaire de la société du 14 novembre 2018, pour une durée de 4 ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 mai 2022.

Pour exercer son mandat, le Président de Deloitte & Associés (SAS) est entouré d'un Comité de direction, le Comité de direction de l'activité Audit & Assurance.

L'amélioration de la qualité de l'audit est un objectif de l'ensemble du cabinet, pas seulement de l'activité Audit & Assurance.

Le Conseil d'administration et les dirigeants travaillent ensemble pour veiller à ce que notre engagement envers la qualité soit renforcé à tous les niveaux et ce notamment en matière de conformité avec les normes professionnelles applicables et les obligations réglementaires.

La stratégie de Deloitte France est développée en alignement avec celle établie pour le réseau Deloitte

L'activité Audit & Assurance

L'activité Audit & Assurance est organisée en six groupes représentant à la fois les différentes typologies de clients Audit (par exemple : les groupes cotés faisant partie de l'indice SBF120, les entreprises de taille intermédiaire cotées ou non, les filiales françaises de groupes étrangers ou les entités faisant partie du secteur des services financiers) et certaines compétences spécifiques. Ces groupes sont les suivants : « Grands Comptes », « Private », « US/Inbound », « Régions », « Audit & Assurance FSI » (Banque, Assurance, Immobilier, *Asset Management*, *Accounting Services*, *Data Analytics*,...) et « Assurance Industries et Services » (Opérations Financières et Reporting Conso).

David Dupont-Noel, le responsable de l'activité Audit & Assurance a été nommé par le président de la Direction générale de Deloitte France et il est membre du Comité exécutif de la firme française.

Il dirige le Comité de direction Audit & Assurance qui comprend les responsables de groupes, les responsables fonctionnels (Clients & Industries, Talents et Qualité) ainsi que des invités permanents (l'associé responsable de la DQR et l'associé responsable de l'Audit sur la zone Afrique Francophone).

Son Comité de direction et lui développent et mettent en œuvre la stratégie de l'activité Audit & Assurance, y compris les politiques et procédures afférentes. Cette stratégie est développée autour de trois axes majeurs :

- Croissance et Entrepreneurship ;
- Bienveillance et Fierté d'appartenance ;
- La Qualité comme levier d'efficacité.

Des comités spécialisés ont été mis en place à cet effet, notamment le Comité Rotation et le Comité Qualité / Transformation.

Le Comité Rotation supervise et organise l'affectation des associés sur les principaux dossiers, en particulier s'agissant des entités d'intérêt public de taille significative.

Le Comité Qualité / Transformation est composé du responsable de l'activité Audit & Assurance et de son adjoint, d'associés de la Direction Qualité, Risques, Ethique et Réputation, ainsi que des associés responsables de la Transformation, de la Qualité et du Planning de l'Audit.

Il a notamment pour responsabilité de :

- revoir, superviser et suivre la mise en œuvre des plans d'action d'amélioration de la Qualité, dont le plan Qualité Audit et les plans de remédiation ;
- revoir et approuver les procédures mises en place pour assurer le système de contrôle interne lié à la qualité.

La gouvernance de la Qualité de l'Audit est complétée d'un comité de pilotage qui supervise le plan d'action de remédiation (en lien avec les recommandations formulées à l'issue des contrôles qualité internes et inspections externes), dans sa définition comme dans son exécution, et qui est composé notamment des associés responsables de l'activité Audit & Assurance, de la Direction Qualité Risques, Éthique et Réputation, ainsi que des présidents de la Direction générale et du Conseil d'administration.

La qualité de l'audit : un engagement continu

Chez Deloitte, notre raison d'être est d'agir pour ce qui compte pour nos clients, nos collaborateurs et la Société.

Pour l'audit, cela se traduit par la volonté de délivrer des audits de grande qualité en toute indépendance et de chercher en permanence les opportunités de renforcer l'apport des auditeurs aux marchés financiers. C'est dans cette optique que nous investissons dans la transformation des métiers Audit & Assurance afin de soutenir l'exécution d'audits de grande qualité et d'apporter notre contribution active pour l'avenir de la profession de commissaires aux comptes.



L'apport de Deloitte Audit & Assurance aux marchés financiers

Transformation des métiers Audit & Assurance

Être une profession pertinente pour l'avenir et une activité durable qui évolue au rythme des changements technologiques et sociétaux est critique. C'est dans ce but que l'initiative Transformation des métiers Audit & Assurance est actuellement développée et déployée en France et au travers du réseau Deloitte.

Cette transformation qui implique une évolution de la façon de travailler des professionnels Deloitte s'appuie sur :

Standardisation des processus audit à l'aide d'une solution technologique intégrée et globale : « *Deloitte Way* »

Monitoring de la qualité de l'audit en temps réel

Modèle talent incluant formation, reconnaissance, centres d'excellence, et de production

Déploiement agile d'outils et de technologies pour répondre à des environnements évolutifs

Direction « Global Audit & Assurance »

Sous la direction de Jean-Marc Mickeler, associé français et *Global Audit & Assurance Business Leader*, cette équipe Deloitte globale est responsable :

- du développement et de la conduite de la stratégie Audit & Assurance ;
- de l'établissement des normes de la méthodologie audit et de l'approbation des changements dans les principes d'audit et la méthodologie avec pour objectif d'améliorer la qualité de l'audit de façon homogène au sein du réseau Deloitte ;
- de la conduite des principales politiques et initiatives en matière de qualité de l'audit au sein de l'ensemble du réseau Deloitte.

Des politiques professionnelles rigoureuses

Les politiques professionnelles, établies sur le plan international dans le respect des normes de l'Association internationale des experts-comptables (IFAC), constituent le dispositif qualité formalisé dans le *Deloitte Policy Manual (DPM)*. Elles sont déclinées par métier et complétées, le cas échéant, des spécificités liées au contexte légal et réglementaire français.

Acceptation et maintien des missions Audit

Nos procédures d'acceptation des clients et des missions visent à s'assurer que nous n'acceptons que des missions pour lesquelles :

- nous disposons des ressources et compétences appropriées pour les réaliser ;
- nous respectons nos valeurs et principes éthiques ainsi que les normes professionnelles et les dispositions applicables en matière d'indépendance et de conflits d'intérêts, notamment celles issues du Code de commerce et du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes ;
- nous ne contractons pas avec des entités ou personnes qui contreviendraient aux prescriptions en matière de lutte anti-blanchiment et anti-corruption ou à nos principes d'intégrité.

Des initiatives globales sont en cours de développement pour établir une approche standardisée d'acceptation des missions d'audit au sein du réseau Deloitte.

Une méthodologie d'audit intégrée

Notre méthodologie d'audit repose sur un ensemble intégré et cohérent qui comprend l'approche d'audit, les outils nécessaires à sa mise en œuvre et une base documentaire.

Elle est conforme aux standards internationaux d'audit (« *International Standards on Auditing* » émis par l'IAASB). Elle a été adaptée afin de prendre en compte les obligations issues des normes d'exercice professionnel et des autres textes légaux et réglementaires français. Cette méthodologie permet d'assurer l'efficacité des travaux d'audit par une approche fondée sur les risques prenant en compte le contrôle interne et les spécificités sectorielles.

Notre logiciel EMS apporte un support aux professionnels dans la réalisation de chaque étape de la démarche d'audit. Il permet de documenter l'approche d'audit, notamment les réponses apportées aux risques identifiés et de rassembler et synthétiser le résultat des travaux réalisés.

Le recours aux spécialistes et aux expertises sectorielles dans les situations qui les requièrent

Nous bénéficions d'une palette de compétences très large qui est mise au service des équipes d'audit dans le respect des dispositions du Code de déontologie et des normes d'exercice professionnel. Les domaines d'intervention de ces spécialistes sont notamment l'audit informatique, la fiscalité, les instruments financiers, les référentiels comptables et d'audit étrangers, les évaluations, le développement durable, le contrôle interne, la gestion des risques, l'actuariat, etc.

Nous avons également développé des expertises sectorielles notamment dans les domaines suivants : Industrie, Aviation & Transports, Énergie & Ressources, Institutions financières, Assurances, Secteur public, Technologies Médias Télécoms, Distribution et produits de grande consommation, Santé, Immobilier.

Le dispositif de consultation

Les consultations portent sur les problématiques de méthodologie d'audit, de formats de rapports, de principes comptables et, d'une manière générale, sur les situations les plus complexes.

Elles sont réalisées par une équipe de professionnels expérimentés qui,

pour la plupart d'entre eux, participent à la normalisation comptable et professionnelle ainsi qu'à différents groupes de travail internationaux au sein du réseau Deloitte. En particulier, Paris est l'un des centres d'excellence mondiaux de Deloitte pour les consultations en matière d'IFRS.

Les correspondants activité de la Direction Qualité Audit (DQ Audit), les PPD

Un correspondant DQ Audit appelé PPD (*Professional Practice Director*) est désigné au sein de chaque groupe de l'activité Audit (ci-après les « groupes »).

Les PPD ont pour rôle essentiel de promouvoir et mettre en œuvre les dispositifs qualité au sein de leur groupe. Ils aident également les associés à instruire les demandes de consultation auprès de la DQ Audit et répondent directement à certaines consultations.

En liaison avec la DQ Audit, ils contribuent à l'évaluation annuelle des associés de leur groupe en ce qui concerne leur implication sur le plan technique et en matière de qualité.

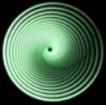
La revue indépendante

Sauf exemptions limitées aux dossiers de petite taille non complexes, les opinions d'audit font l'objet d'une revue indépendante, préalablement à leur émission, par un professionnel n'intervenant pas sur le dossier, selon des règles précisément définies.

L'affectation des revues indépendantes est réalisée par l'associé de la DQ Audit responsable d'une cellule dédiée aux revues indépendantes, et ne dépend donc pas des associés signataires.

Le professionnel réalisant la revue indépendante dispose d'un niveau d'expérience et d'expertise approprié, compte tenu de la taille et de la complexité du dossier. En particulier, si l'entité est une Entité d'Intérêt Public (EIP) ou est considérée comme présentant un risque supérieur à la normale, ce professionnel est un associé, assisté, le cas échéant, d'un professionnel de la cellule dédiée ou d'un autre professionnel expérimenté.

La complexité de certains dossiers peut conduire à réaliser la revue indépendante à chaque étape importante de la mission, de sa planification à l'émission des rapports d'audit.

 <p>Cognia</p>	<p>Comment nous équipons nos équipes</p> <p>Une suite complète d'outils disponible sur un portail dédié</p>
 <p>Illumia</p>	<p>Comment nous analysons les données</p> <p>Outil d'analyse de données de masse</p>
 <p>Magnia</p>	<p>Comment nous réalisons nos audits</p> <p>Plateforme d'outils d'aide aux différentes étapes de l'audit</p>
<p>Deloitte Connect</p>	<p>Comment nous échangeons les documents avec nos clients</p> <p>Plateforme sécurisée, interactive et intuitive de partage des documents</p>
<p>ICONFIRM</p>	<p>Comment nous réalisons les confirmations auprès des tiers</p> <p>Solution sécurisée de dématérialisation et d'automatisation des confirmations</p>

Audit et innovation

L'innovation est clé pour l'auditeur comme pour l'ensemble des acteurs d'un environnement économique en mutation permanente et rapide.

Cet environnement complexe requiert un audit agile, multidimensionnel et plus que jamais pertinent. Disposer d'une information complète, adéquate et en temps réel est un facteur stratégique clé pour les entreprises. À cette fin, celles-ci innovent constamment dans leurs métiers comme dans leurs processus internes ou leurs outils et nourrissent une attente légitimement similaire à l'endroit de leurs auditeurs.

Sans renoncer à certaines procédures traditionnelles toujours adéquates, Deloitte développe une stratégie d'innovation continue fondée sur les talents, les processus et la technologie.

L'intégration croissante de technologies fondées sur l'analyse de données, le *cloud* ou l'intelligence artificielle notamment offrent aux professionnels de Deloitte une compréhension encore plus fine et constamment mise à jour de l'activité des entreprises auditées, une pertinence accrue et affinée dans l'identification des risques et la définition d'une réponse d'audit toujours plus pertinente.

Ces évolutions contribuent à renforcer encore l'accent porté sur le développement de l'esprit critique et le jugement professionnel de nos talents.

Notre stratégie d'innovation vise ainsi à renforcer en continu la qualité de nos audits et améliorer l'expérience d'audit tant pour nos talents que pour les entreprises auditées, rendant celle-ci encore plus fluide, plus efficace, plus pertinente et davantage porteuse de valeur ajoutée.

Initiatives de formation et développement professionnels

La transformation des métiers Audit & Assurance modifie la manière dont nous réalisons nos audits et les compétences afférentes nécessaires. Les équipes d'audit sont amenées à utiliser des outils basés sur une technologie avancée, orientée autour de l'analyse de données *via* un processus encadré. L'accent est mis sur la planification, la réalisation et le management des dossiers, de manière homogène au sein du réseau Deloitte, permettant aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences en termes de gestion de projet, analyse de données, communication ou encore mise en œuvre du jugement professionnel. Cette nouvelle approche permet un renforcement des compétences de nos Talents en orientant leurs efforts vers les travaux à valeur ajoutée, qui accroît la confiance et contribue à améliorer la qualité de nos audits.

Deloitte a notamment réalisé d'importants investissements destinés à développer un parcours de formations et permettant l'acquisition continue de compétences techniques :

- un programme de formation unique et global pour les auditeurs, enrichi pour tenir compte des exigences locales ;
- des formations spécifiques destinées aux spécialistes intervenant sur nos audits (par exemple : les compétences d'audit) ;
- l'aptitude à conduire des projets avec efficacité qui constitue à notre avis une compétence clé pour l'auditeur du futur fait partie intégrante de notre stratégie de développement des talents (*via* la formation).

Notre programme de formation et de développement vise à mettre à jour et renforcer en permanence les compétences professionnelles des associés et les collaborateurs audit afin de délivrer des audits de qualité. Les compétences requises pour chaque grade sont définies par les Global Talent Standards, les attentes afférentes étant clairement définies pour chacun des collaborateurs audit.

En complément de la formation sur le terrain, nous offrons des parcours de formation professionnelle dans des domaines pertinents, conformément au programme de formation technique de Deloitte Global Audit et aux exigences réglementaires relatives à la formation professionnelle continue.

Le plan de formation technique est établi sous la responsabilité du *National Professional Practice Director*, associée membre de la DQ Audit.

La formation professionnelle des auditeurs comporte un tronc commun technique (méthodologie d'audit, normes d'exercice professionnel, éthique et indépendance, normes comptables, droit et fiscalité, obligations réglementaires) incluant des séminaires et ateliers thématiques, des réunions d'actualité technique semestrielles (permettant d'actualiser les connaissances et de partager l'expérience acquise) et des formations à distance ou programme d'auto-formation (*webcast, e-learning*), ainsi qu'un cursus commun de formation managériale et comportementale.

S'ajoutent au tronc commun des formations spécifiques à certains types de missions, comme celles requérant une maîtrise des normes américaines, ou à certains secteurs, notamment ceux relevant d'activités réglementées, en particulier le secteur bancaire et financier.

Ce cursus représente annuellement 26 jours pour un collaborateur débutant et 12 jours en moyenne jusqu'au grade de manager.

Le cabinet a fixé des objectifs minimums de formation professionnelle continue pour les associés et les collaborateurs audit : à savoir un minimum de 20 heures de formation par an et 120 heures de formation tous les trois ans (soit une moyenne de 40 heures par an). Ils sont conformes aux dispositions légales relatives à la formation professionnelle continue des commissaires aux comptes.

Des outils de formation complémentaires sont mis également à la disposition des associés et collaborateurs comme :

- les Q-Calls, sous la forme de conférences téléphoniques d'une durée d'une heure portant notamment sur des rappels et approfondissements en matière de méthodologie d'audit et qui offrent la possibilité aux associés et managers d'interagir en direct avec les professionnels de la DQ Audit qui les animent (ces Q-Calls sont aussi accessibles en différé pour les associés et les collaborateurs à partir du grade de senior) ;
- des auto-formations en ligne couvrant tous les domaines du modèle de compétences, notamment des autoformations IFRS qui sont également accessibles à l'ensemble de la communauté financière et des étudiants sur le site internet IASPlus de Deloitte (www.iasplus.com).

Pour compléter ce dispositif, chaque associé ou collaborateur a accès, *via* l'intranet, à l'ensemble de la documentation technique interne et externe du cabinet.

Enfin, nous avons mis en place un programme destiné à favoriser l'obtention du diplôme d'expertise comptable et du certificat d'aptitude aux fonctions de commissaire aux comptes. Il comprend notamment des formations dédiées, un accompagnement financier, ainsi que l'octroi de congés d'examens.

Bases de rémunération des associés

Les principes de comportement professionnel des associés comme des collaborateurs Deloitte s'articulent autour de trois catégories d'engagements : excellence professionnelle, développement des talents et contribution positive et exemplaire à la Société.

Ils se traduisent par des objectifs communs, dont notamment :

- le respect des règles d'indépendance personnelle, d'acceptation de mission, d'éthique, de qualité ainsi que des standards professionnels applicables ;
- la contribution au développement (technique, commercial, offres, industries, éminence, réseau international) du cabinet et de sa rentabilité, dans le respect des règles déontologiques ;
- la contribution au développement personnel et à la formation des collaborateurs ;
- l'affirmation de son leadership et de ses capacités de management ;
- le développement de son exemplarité vis-à-vis des collaborateurs ;
- la contribution positive à la cohésion associative.

Pour l'audit, l'excellence professionnelle exige l'adhésion aux standards professionnels et l'exercice permanent de scepticisme professionnel, d'esprit critique, d'impartialité et d'indépendance.

Elle suppose pour chaque associé d'audit :

- d'appliquer et faire appliquer les valeurs et les principes éthiques de Deloitte ;
- de protéger la réputation de la firme ;
- d'assurer la qualité des prestations professionnelles dans le respect des règles déontologiques ainsi que des standards et normes applicables ;
- de développer ses compétences techniques et professionnelles ;
- de construire des relations client de qualité dans la durée.

Chaque année, les associés évaluent leurs performances en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs communs et des objectifs personnalisés.

Ces autoévaluations sont ensuite revues et commentées par les responsables du domaine d'activité de rattachement qui recueillent les contributions des fonctions de la firme dans quatre grands domaines : gestion de la qualité, gestion des ressources humaines, contribution au développement de Deloitte et respect des valeurs associatives.

Sur cette base, les responsables d'activité formulent leurs propositions de rémunération, soumises à la revue de la Direction générale sous le contrôle du comité carrière et rémunérations des associés, qui rapporte au Conseil d'administration.

L'objectif de rémunération est fixé en début d'exercice sur une base budgétaire en fonction de l'évaluation des performances de l'exercice précédent et de l'évolution des responsabilités prévues pour l'exercice suivant. La rémunération comprend une part fixe et une part variable.

La rémunération finale de l'associé dépend du résultat constaté en fin d'exercice et de l'atteinte des objectifs définis en début de période. Elle évolue, à la hausse comme à la baisse, d'une année sur l'autre en fonction des réalisations personnelles et des résultats de la structure indépendante membre du réseau dont l'associé est actionnaire et dans laquelle il exerce sa profession.

Pour les associés audit, les politiques de Deloitte, qui sont conformes à la réglementation française, favorisent la prise en compte des actions d'amélioration de la qualité et excluent toute incitation financière au développement des services autres que la certification des comptes auprès de leurs clients audit.

Épidémie de coronavirus 2019 (Covid-19)

Dans le contexte de la crise sanitaire et économique liée à l'épidémie de Covid-19, la priorité absolue de Deloitte a consisté à assurer la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs. Dans le même temps, investisseurs et parties prenantes se tournent plus que jamais vers les commissaires aux comptes pour obtenir une assurance raisonnable et indépendante sur les états financiers des sociétés, pour comprendre l'état de leur santé financière. Deloitte reste déterminé à jouer ce rôle critique en livrant des audits de très grande qualité.

Si les restrictions de déplacement et l'obligation de demeurer à domicile ont affecté et continuent d'affecter tant le personnel que la direction des entités ainsi que celui de leurs commissaires aux comptes, la transmission des informations nécessaires à l'audit s'est poursuivie, parfois au travers de canaux différents ou inédits. Les directions financières se trouvent également confrontées à de profondes incertitudes pour l'établissement de leurs données financières, qui les obligent à recourir à des jugements accrus sur les projections de résultats d'exploitation ou de flux de trésorerie futurs, la continuité d'exploitation, ou encore effectuer des analyses de valorisation. Dans un tel contexte, le processus d'élaboration de l'information financière et son audit exigent, plus que jamais, tant de la direction que des commissaires aux comptes, une attention particulière et une analyse approfondie des conséquences de la crise sanitaire et économique.

Toutes les parties prenantes participant à l'écosystème du monde financier doivent exercer résolument leur faculté de jugement dans un environnement aussi incertain qu'inédit : les gouvernements, lorsqu'ils prévoient la durée et l'étendue des mesures de confinement ; les banques, lorsqu'elles déterminent si un prêt pourra être remboursé en totalité ; les dirigeants, lorsqu'ils évaluent si leur entreprise pourra poursuivre son exploitation normalement et les comités d'audit dans leur rôle de surveillance de la direction ; les commissaires aux comptes, lorsqu'ils apprécient les données qui leur sont soumises et les jugements exercés ; et les investisseurs, lorsqu'ils analysent les informations financières disponibles à l'aune de ces incertitudes sans précédent.

Bien que les référentiels comptables existants comportent des dispositions relatives à la prise en compte des incertitudes, il est important que les utilisateurs des états financiers et les régulateurs s'attendent à un plus grand niveau de volatilité économique et financière lors des prochains temps.

Deloitte soutient les déclarations et recommandations publiques des régulateurs faisant état des incertitudes actuelles et soulignant l'importance d'une information fournie par les sociétés de qualité et incluant des données prévisionnelles. L'objectif est d'essayer de donner au marché et aux investisseurs des projections d'avenir de bonne foi et établies dans un cadre approprié. À ce titre, Deloitte effectue un travail de sensibilisation de ses professionnels ainsi que de ses clients dans des domaines particulièrement critiques, pour que soient mis en œuvre des examens plus poussés, des jugements spécifiques contextualisés, un scepticisme accru et une documentation appropriée. Le public en tirera avantage s'il y a une plus grande transparence de la part des différentes parties prenantes de l'écosystème de l'information financière sur les difficultés rencontrées. Ceci implique plus de clarté sur les responsabilités respectives de la direction, des comités d'audit, des sociétés, des commissaires aux comptes, des régulateurs et des autres parties prenantes.

Les technologies et l'infrastructure globale de Deloitte lui ont permis de réagir agilement et rapidement aux impacts multiples de l'épidémie de Covid-19. Nous nous sommes préparés aux différents scénarios envisageables afin d'accompagner l'évolution des besoins de nos clients et tenir informés les collaborateurs de Deloitte tout en travaillant à distance. Non seulement nos plans de continuité d'exploitation préexistants ont été renforcés mais nous avons aussi démontré que l'éventail des expertises et des services fournis par l'activité Audit & Assurance comme par les autres activités de Deloitte pour accompagner nos clients présentait la diversité nécessaire permettant d'assurer cette continuité, dans le respect des règles d'indépendance.

Parallèlement, nous avons lancé le *Deloitte Global Audit & Assurance Technical Delivery Resource Center*, une plateforme centralisée regroupant l'ensemble des ressources

liées à l'événement Covid-19 pour l'activité Audit & Assurance, à la fois pertinentes au niveau mondial et adaptables localement. Un dispositif et une plateforme équivalents ont été mis en place en France afin d'accompagner les équipes d'audit, en les aidant à répondre de façon adéquate aux difficultés rencontrées dans l'exercice de leur mission dans ce contexte exceptionnel (points d'information réguliers, FAQ sur les problématiques comptables, juridiques et audit, renforcement du dispositif de consultation, etc.).

Innovation et audit de grande qualité

L'expérience d'un audit de grande qualité et innovant offre, entre autres choses, aux comités d'audit, aux investisseurs, et autres parties prenantes :

- l'assurance d'un audit toujours plus pertinent au regard des évolutions technologiques et des attentes des parties prenantes ;
- un rapport d'audit qui éclaire et apporte des informations plus pertinentes sur les enjeux clés de l'audit des états financiers, etc.

Deloitte est fier de sa contribution à la confiance des marchés financiers et à la protection des investisseurs et de l'intérêt public.



Monitoring externe et interne de la qualité de l'audit

Monitoring & Mesure de la Qualité de l'Audit

L'attention continue apportée à la qualité de l'audit est d'une importance clé pour la marque Deloitte. Il est critique qu'un audit Deloitte soit exécuté avec le même degré de qualité partout dans le monde.

Les objectifs du programme global de Monitoring et de Mesure de la Qualité de l'Audit (Audit Quality Monitoring & Measurement - AQMM) sont de :

- renforcer le contrôle de la qualité de l'audit aux différentes étapes de la mission ainsi que la prise en compte effective des améliorations requises ;
- transformer la manière dont la qualité de l'audit est mesurée et contrôlée, et s'assurer que les déficiences de l'audit sont résolues ;
- améliorer le système interne de contrôle qualité exercé par les firmes du réseau Deloitte.

Le programme AQMM est centré sur :

- un monitoring continu, homogène et robuste des missions achevées et en cours ;
- une analyse des déficiences relevées et une mise en œuvre dans les délais impartis, des actions correctives requises ;
- une plus grande homogénéité dans le reporting des principaux indicateurs de mesure de la qualité des audits.

Notre programme AQMM repose sur les six piliers suivants :

- monitoring continu ;
- contrôles qualité internes ;
- système de contrôle interne lié à la qualité ;
- inspections externes ;
- analyse des facteurs causaux ;
- actions correctrices.

Deloitte France développe et met en œuvre des politiques et des procédures destinées à promouvoir une culture fondée sur la reconnaissance de la qualité comme priorité absolue.

L'excellence professionnelle est le socle fondamental de la qualité de l'audit.

Modèle multidisciplinaire

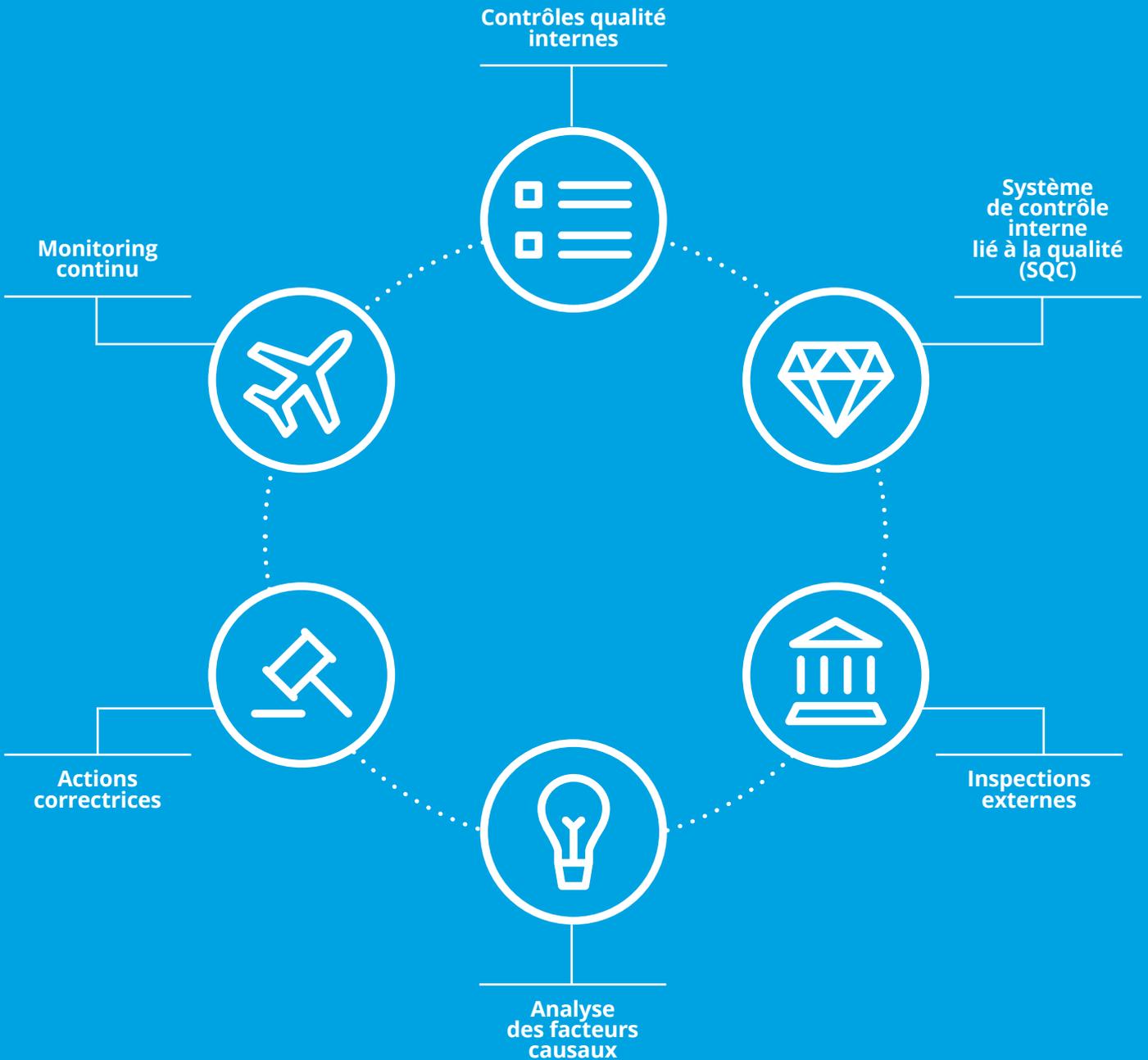
L'Audit est le fondement de la marque Deloitte. En sus de l'activité Audit & Assurance, Deloitte France propose une large palette de services *via* ses activités Conseil, Financial Advisory, Risk Advisory, et Juridique & Fiscal. La diversité de ces cinq différents métiers réunis au sein de la même firme (modèle multidisciplinaire) est l'un des éléments différenciant pour réaliser des audits de qualité élevée.

Les bénéfices pour l'audit du modèle pluridisciplinaire sont, entre autres :

- l'accès immédiat pour les équipes audit à des ressources spécialisées au sein des autres activités qui leur apportent certaines expertises spécifiques nécessaires à la réalisation d'audits de qualité élevée, comme celles portant sur les systèmes d'information et la sécurité, l'évaluation des instruments financiers ou des actifs incorporels, l'actuariat, la fiscalité ;
- la capacité à développer une connaissance sectorielle approfondie à travers de multiples prismes, améliorant ainsi la compréhension des risques *business* par les auditeurs ;
- une organisation diverse permettant d'attirer et de retenir les talents ;
- un capital intellectuel disponible au sein du réseau pour l'innovation en matière de processus d'audit, de technologies ;
- une protection contre la volatilité de l'économie et la pression du marché qui, d'une part, est cruciale pour la viabilité à long terme de notre réseau et, d'autre part, permet de réaliser des investissements dans la qualité de l'audit et l'innovation.

La réponse de Deloitte à la crise liée à la Covid-19 démontre à la fois sa résilience et son engagement en matière de qualité de l'audit et d'intérêt public, mais aussi l'apport complémentaire de ses différents métiers aux problématiques rencontrées par les entreprises. Toute publicité négative en matière de qualité peut potentiellement avoir un impact sur la marque Deloitte prise dans son ensemble. Ainsi, chaque activité non Audit de Deloitte a donc un intérêt partagé élevé à contribuer et soutenir les initiatives en faveur de la qualité de l'audit.

Monitoring & Mesure de la Qualité de l'Audit





Monitoring continu

Le monitoring continu de la qualité de l'audit permet d'apporter une réponse plus rapide aux problèmes identifiés sur les audits en cours (identification, résolution et actions correctrices en temps réel), grâce :

- au déploiement et au suivi d'une série de diagnostics essentiels, permettant aux associés et aux équipes audit, ainsi qu'à la DQ Audit de suivre en continu la qualité de l'audit et de prendre des actions correctrices immédiates, le cas échéant ;
- à un programme de contrôles flash (health checks) permettant à la DQ Audit de mesurer l'avancement des dossiers et d'identifier les problèmes potentiels sur les audits en cours ;
- à une approche intégrée pour monitorer et mesurer l'application effective des améliorations méthodologiques.

En conjonction avec d'autres éléments de mesure, nous utilisons des Indicateurs Qualité Audit (« AQI ») afin de développer et monitorer nos plans d'action et suivre les progrès réalisés. Les AQI sont intégrés aux activités de notre programme AQMM.

Enfin, l'enchaînement, maîtrisé dans le temps, des différentes phases d'audit, y compris la revue dans les délais adéquats des travaux réalisés et la résolution des sujets identifiés, sont autant d'éléments favorisant des audits de qualité élevée.

Les jalons ou Audit Quality Milestones, déployés sur les mandats d'Entités d'Intérêt Public et d'entités PCAOB, ont pour but d'assurer l'homogénéité des pratiques des équipes d'audit en termes de gestion de projet, de délai d'exécution des travaux, et de recours à des ressources et expertises adéquates et suffisantes.



Analyse des facteurs causaux et actions correctrices

L'amélioration de la qualité de l'audit est un processus continu, un parcours en quelque sorte, et non une destination en soi. Comprendre les facteurs causaux des déficiences identifiées lors des contrôles (internes et externes) est essentiel pour concevoir des réponses et actions correctrices efficaces. Notre plan qualité Audit prévoit une mise en œuvre et un monitoring effectif des initiatives prioritaires en la matière.



Contrôles qualité internes

Chaque firme membre du réseau met en œuvre un contrôle qualité dans des conditions définies sur le plan international. Ce contrôle vise à évaluer, *a posteriori*, la qualité des travaux d'audit réalisés et leur conformité avec les politiques professionnelles du Deloitte Policy Manual (DPM) et du *Deloitte Audit Approach Manual* (DAAM) et les Normes d'exercice professionnel (NEP).

La coordination et la supervision du contrôle sont placées sous la responsabilité du *National Practice Review Director* de la firme française.

La conformité de ce contrôle avec les dispositions du DPM fait également l'objet d'une supervision par un associé d'un autre cabinet membre du réseau Deloitte, désigné par le *Senior Managing Director – Global Audit & Assurance Quality*.

Les caractéristiques principales des contrôles qualité internes sont :

- une sélection de dossiers via une approche fondée sur les risques et les principales industries : sont ainsi sélectionnés en priorité les entités cotées, les autres entités d'intérêt public, les entités à forte visibilité, les filiales de groupes audités par un membre du réseau à l'étranger et les clients perçus comme présentant des risques supérieurs à la normale. Les dossiers contrôlés comprennent également un échantillon de missions de commissariat aux comptes réalisées dans des sociétés françaises n'appartenant pas aux catégories précédentes. Enfin, des dossiers sont sélectionnés de façon aléatoire ;
- des associés audit régulièrement soumis au contrôle qualité ;
- une revue de dossiers conduite par des professionnels expérimentés, qui n'ont pas été impliqués dans les missions contrôlées et qui sont indépendants du bureau ou du groupe d'audit faisant l'objet de la revue ;
- des associés, directeurs et managers détachés par d'autres firmes du réseau Deloitte (plus de 10 % des contrôleurs) participent aux contrôles qualité afin d'améliorer l'homogénéité de cet exercice essentiel au sein du réseau ;

- un groupe modérateur, obligatoire, visant à assurer l'homogénéité des constats et des notations finales des dossiers contrôlés.



Système de contrôle interne lié à la qualité (SQC)

Notre système de contrôle interne lié à la qualité (« SQC ») comporte de nombreux éléments tels que :

- la documentation des procédures transverses (acceptation, rotation, archivage, etc.) et des contrôles clés ;
- la réalisation de contrôles par sondage de l'application effective des procédures et contrôles définis ;
- la vérification dans le cadre du contrôle qualité de la correcte exécution du SQC.



Inspections externes

Les activités de commissariat aux comptes de Deloitte sont soumises aux contrôles qualité périodiques prévus par les dispositions légales et réglementaires régissant l'exercice de la profession. Le H3C contrôle l'activité audit du cabinet sur une base annuelle. Au cours de ces contrôles, le H3C évalue les systèmes de contrôle interne lié à la qualité et revoit une sélection de dossiers d'audit. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour répondre aux recommandations formulées à l'issue des inspections.

L'entité Deloitte & Associés, en tant que commissaire aux comptes de sociétés cotées aux États-Unis ou de filiales de sociétés cotées aux États-Unis, est également soumise à un contrôle conjoint du H3C et du régulateur américain, le PCAOB (US Public Company Accounting Oversight Board), dans les conditions fixées par le protocole signé.

Inspections externes

Portant sur l'exercice clos le 31 mai 2018 :

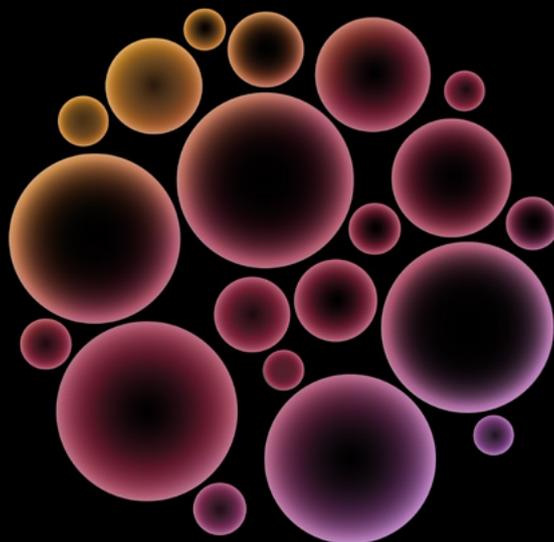
- Rapport final du H3C en date du 1^{er} février 2019
 - Rapport final du PCAOB en date du 25 septembre 2019
-

Nous construisons la durabilité de notre activité Audit & Assurance

Nous mettons tout en œuvre pour que les professionnels de Deloitte soient en permanence à la pointe de leur compétence professionnelle tout en respectant les principes d'éthique, d'intégrité, en faisant preuve de scepticisme professionnel et d'objectivité.

Faire preuve de discipline dans l'exécution de nos engagements, diriger de façon effective nos activités et retenir une approche distinctive pour délivrer des audits performants forment les bases de notre engagement en matière de qualité.

Nous conduisons une politique pour une activité d'audit durable qui reconnaît les contributions de nos professionnels de manière équitable et investit en permanence pour développer son avenir.



Indépendance, éthique et gestion des talents

Indépendance

L'indépendance constitue une valeur fondatrice de la profession de commissaire aux comptes à laquelle est assignée une mission d'intérêt général. Pour la mener à bien, l'auditeur doit non seulement être indépendant, en fait comme en apparence, mais également en position de le démontrer à chaque instant.

Notre indépendance est garantie par l'application des politiques et procédures professionnelles définies au niveau international dans le Deloitte Policy Manual (DPM). Celles-ci sont déclinées par les cabinets membres du réseau dans le respect des dispositions nationales, notamment en France, celles requises par le Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Les points clés de notre dispositif de gestion de l'indépendance tiennent compte de notre appartenance à un réseau pluridisciplinaire et reposent sur :

Une indépendance juridique et financière du cabinet

Au plan juridique, le capital de Deloitte est détenu par les associés personnes physiques. Nos organes de direction et de gouvernance sont élus parmi les associés. Notre indépendance est également économique et financière. Le développement est exclusivement financé, en fonds propres, par les associés actionnaires et par le recours à des ressources bancaires classiques. Aucun de nos clients ne contribue en France à plus de 5 % de notre chiffre d'affaires.

Un corps de règles garant de notre indépendance

Services professionnels et relations d'affaires

Des règles strictes d'acceptation préalable s'appliquent en matière de services professionnels autres que la certification des comptes, lorsqu'ils sont rendus par le commissaire aux comptes ou son réseau aux entités dont il certifie les comptes ou aux entités qu'elles contrôlent ou qui les contrôlent, de même qu'en matière de relations d'affaires avec ces entités.

Indépendance personnelle

Les règles suivantes s'appliquent sur le plan personnel :

- l'obligation de respecter les incompatibilités résultant de liens financiers avec l'entité auditée et sa chaîne de contrôle, telles que définies dans les textes applicables en France et dans le réseau Deloitte ;
- le cabinet, ses associés ou collaborateurs ne doivent pas accepter de cadeaux, sous quelque forme que ce soit, susceptible d'influencer leur jugement ou de porter atteinte à leur objectivité professionnelle ;
- sur déclaration de l'associé ou du collaborateur, les liens personnels et professionnels avec les entités auditées par Deloitte et les personnes exerçant des fonctions sensibles au sein de ces entités sont pris en compte lors de la constitution des équipes d'audit pour éviter tout risque de perte d'objectivité dans la conduite des missions.

Deloitte Global Independence	
	Définit les politiques et procédures en matière d'indépendance en s'appuyant sur le Code de déontologie des professionnels comptables publié par le Conseil des Normes Internationales de Déontologie Comptable (« IESBA ») et les normes d'indépendance publiées par les régulateurs américains, la Securities and Exchange Commission (« SEC ») le Public Company Accounting Oversight Board (« PCAOB »). Réalise des contrôles qualité indépendance approfondis selon une périodicité triennale et des revues intermédiaires ciblées réalisées dans le cadre des contrôles qualité internes annuels de l'Audit, ainsi que des suivis rapprochés des plans d'actions, le cas échéant.
	Réalise un monitoring permanent des activités des firmes du réseau – permettant d'apporter en continu des améliorations aux politiques globales, contrôles qualité et outils, renforcer les moyens des firmes membres, lorsque nécessaire.
	Met à disposition des systèmes et outils globaux permettant aux professionnels d'accéder aux informations sur les entités tiers nécessaires pour se conformer aux obligations d'indépendance personnelle et professionnelle, en matière d'intérêts financiers et d'approbation des services professionnels.
	Contribue aux actions de sensibilisation aux règles d'indépendance au sein du réseau par une présence active auprès des directions indépendance et des métiers, des communications et des alertes périodiques, ainsi que des conseils, formations et instructions.

L'attribution des responsabilités en ce qui concerne les procédures, systèmes et contrôles relatifs à l'indépendance

Le cabinet a désigné un Directeur de l'Indépendance (« DOI ») chargé de mettre en œuvre les procédures, systèmes et contrôles relatifs à l'indépendance. En particulier, le DOI supervise tous les sujets importants en lien avec l'indépendance au sein du cabinet, y compris la mise en œuvre et le maintien des processus relatifs notamment aux consultations indépendance, (aux programmes de formation relatifs à l'indépendance, aux informations concernant les entités restreintes françaises dans les bases clients dédiées, à l'utilisation et la gestion des outils globaux DESC et GIMS, aux confirmations d'indépendance des associés et collaborateurs, aux programmes de contrôles et aux processus disciplinaires. Il existe des canaux de communication entre le DOI, les membres de la gouvernance du cabinet et le groupe Deloitte Global Independence. De plus le DOI communique de manière régulière à la gouvernance du cabinet le résultat des contrôles et, le cas échéant, les sujets significatifs en matière d'indépendance pertinents pour le cabinet.

Des procédures rigoureuses et des outils dédiés

La procédure d'acceptation des clients et missions telle que précédemment exposée, repose notamment sur l'identification de conflits d'intérêts éventuels. Cette recherche systématique est effectuée à partir de nos bases clients dédiées française et internationale régulièrement mises à jour qui recensent notamment l'ensemble des clients de Deloitte constituant des entités d'intérêt public. Les équipes spécialisées en matière de conflit d'intérêts et d'indépendance, implantées en central et au sein de chaque activité, s'appuient sur des procédures et des outils qui centralisent toutes les recherches effectuées au sein de Deloitte France.

Nous nous assurons aussi que les missions proposées respectent les dispositions du Code de commerce et de Code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes après consultation interne, le cas échéant.

Nous avons par ailleurs mis en place un processus d'analyse et de surveillance des relations d'affaires dont l'objectif est

de s'assurer, avant de nouer une relation d'affaires avec une entité dont nous sommes commissaires aux comptes, que cette relation ne nuit pas à l'indépendance vis-à-vis de cette entité.

Le suivi du respect des règles en matière d'intérêts financiers est réalisé au travers d'un outil international informatisé dans lequel les associés et les collaborateurs à compter du grade de manager déclarent leur portefeuille titres dès leur entrée chez Deloitte, puis tout au long de leur carrière.



DESC Deloitte Entity Search and Compliance

Base de données globale contenant des informations sur les entités destinées à déterminer notamment les restrictions en matière d'indépendance professionnelle et personnelle.



GIMS Global Independence Monitoring System

Application qui contient des données sur les relations financières avec les entités et les portefeuilles titres des associés et collaborateurs concernés, ainsi que des indicateurs de conformité en matière d'indépendance.

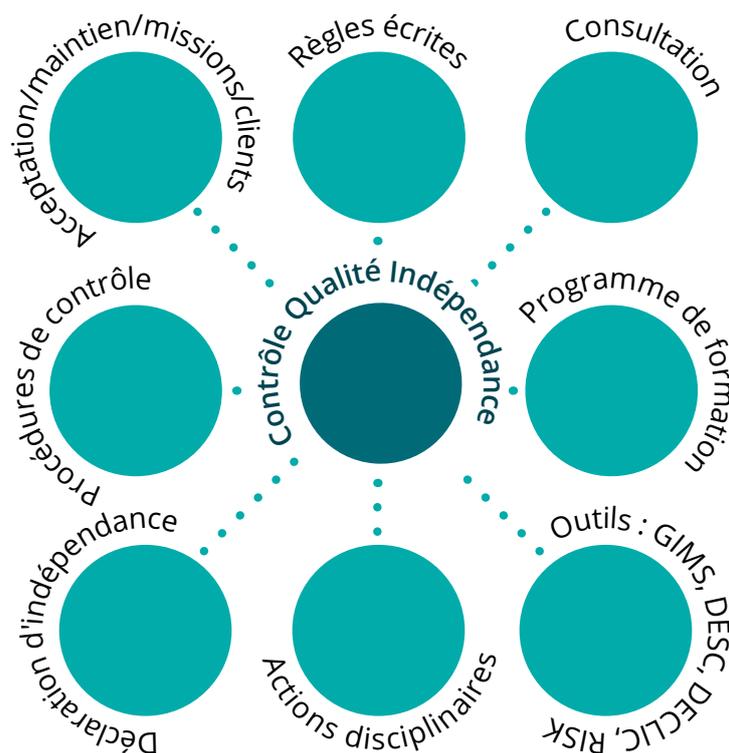
La rotation des associés signataires

Nous organisons la rotation des signataires des rapports conformément à l'article L. 822-14 du Code de commerce.

Ces règles imposent une rotation des associés concernés après six exercices consécutifs (dans la limite de sept ans) avec une période de viduité de trois ans. Lorsque des entités sont soumises à une réglementation étrangère plus stricte en matière de rotation, les règles les plus contraignantes sont appliquées.

Une déclaration d'indépendance et de conformité individuelle annuelle

Les associés et les collaborateurs confirment, dans cette déclaration détaillée, qu'ils respectent l'ensemble des règles d'indépendance ainsi que les politiques de la firme en matière de prévention des délits d'initiés, prévention du risque de corruption, éthique, ainsi que confidentialité, sécurité de l'information et protection des données personnelles. Une première déclaration, établie au moment de leur entrée dans le cabinet, est jointe au contrat de travail. La déclaration est ensuite confirmée annuellement. Les associés et les collaborateurs à compter du grade de manager complètent cette déclaration par une mise à jour de leur portefeuille titre dans l'outil GIMS.



Un système de contrôle de l'application des règles et procédures

Les acceptations de clients et missions sont contrôlées par sondage de façon annuelle. Il en est de même pour les relations d'affaires et la rotation des associés signataires de mandats d'entités d'intérêt public.

Les déclarations d'indépendance et de conformité des associés et collaborateurs à compter du grade de manager sont contrôlées dans le cadre d'un programme de rotation pluriannuel pour les associés et par sondage en fonction de critères de risque pour les autres.

Des actions disciplinaires ont été définies et mises en place, elles visent à fournir une réponse adéquate aux violations des règles et des procédures d'indépendance du cabinet, le cas échéant.

Une implication de la direction du cabinet dans la sensibilisation des associés et des collaborateurs aux enjeux relatifs à l'indépendance

La direction du cabinet met en exergue l'importance du respect des règles et procédures d'indépendance, mettant de la sorte en place un ton exemplaire et approprié et inculquant l'importance de l'indépendance au sein des valeurs et de la culture des professionnels du cabinet. Cela se traduit notamment par des actions régulières de communication, à l'attention des associés et collaborateurs, qui mettent l'accent sur la responsabilité

de chacun quant à la compréhension des règles d'indépendance qui s'imposent à lui et au cabinet dans son ensemble, ainsi qu'au respect des procédures en la matière.

Un programme de formation aux règles d'indépendance

Dès leur entrée chez Deloitte, puis tout au long de leur carrière, tous nos associés et nos collaborateurs sont formés à ces règles, dans le cadre d'actions de formation dont le contenu est adapté en fonction de l'expérience et des activités professionnelles des collaborateurs.

Ce programme permet d'assurer la diffusion et la bonne compréhension des règles.

Une culture de consultation

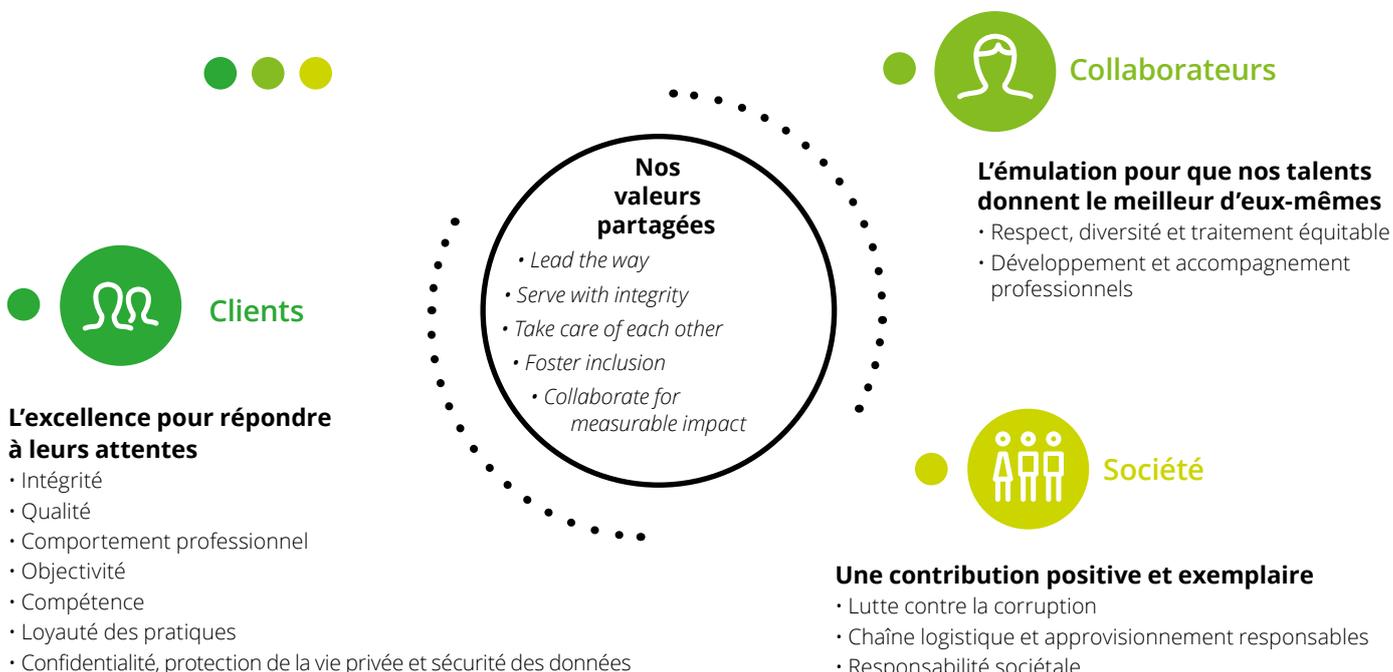
La Direction de l'indépendance est consultée dans les analyses techniques ou complexes de problématiques d'indépendance concernant le cabinet en France. Cette culture d'échange et de consultation est très ancrée chez nos associés et collaborateurs et elle apporte une réelle garantie à notre indépendance.

Éthique

Deloitte définit des règles et procédures qui visent à assurer de manière raisonnable que le cabinet, ses associés et collaborateurs se conforment aux exigences déontologiques applicables, qu'elles soient de source externe, comme le Code de déontologie des professionnels comptables établi par le Conseil des Normes Internationales de Déontologie Comptable (« IESBA ») et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes ou de source interne comme les Principes éthiques et de comportement professionnel de D TTL (*Global Code*).

Ces derniers constituent le ciment de la culture commune de l'ensemble des associés et collaborateurs de Deloitte. Ils forment une référence visant à assurer, en toutes circonstances, un comportement approprié, permettant de servir l'intérêt du public et d'honorer les engagements pris.

S'appuyant sur des valeurs revisitées au plan international pour réaffirmer nos convictions, le cadre éthique de D TTL s'articule autour de trois engagements : vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs et de la société civile et 12 principes éthiques et de comportement professionnel ou *Global Code* communs à l'ensemble des firmes membres du réseau Deloitte.



Le devoir de connaître le Code d'éthique et de comportement professionnel, de le comprendre et de l'appliquer s'impose à tous les membres du personnel, quel que soit leur domaine d'intervention, auprès de clients ou en interne. Les manquements à ce Code sont susceptibles de sanctions, dans les conditions prévues par le Code du travail et le règlement intérieur.

Notre dispositif éthique est une construction à plusieurs dimensions, destinée à ancrer le questionnement de l'éthique dans le quotidien de chacun des associés et collaborateurs de Deloitte, partout et dans toutes les dimensions de sa pratique professionnelle.

Ce dispositif repose notamment sur :

- des valeurs et des principes pour progresser et trouver nos repères au sein de l'entreprise et de son environnement ;
- un Code d'éthique et de comportement professionnel complété par des guides spécifiques pour apporter une aide au quotidien ;
- un cadre de prise de décision éthique pour aider les associés et collaborateurs à faire les meilleurs choix possibles ;
- un Comité éthique opérationnel garant du bon fonctionnement du dispositif global ;
- un programme de formation spécifique pour l'ensemble des associés et collaborateurs ;
- un plan de communication interne ;
- des mécanismes d'écoute pour entendre les « vrais mots » de l'éthique au quotidien ;
- une Team Éthique, groupe évolutif de réflexion et d'action pluridisciplinaire ouvert à toutes et tous ;
- des canaux d'expression des doutes, questionnements ou alertes, en interne « frethique@deloitte.fr » et en externe <https://alerte-ethique.deloitte.fr> administrés

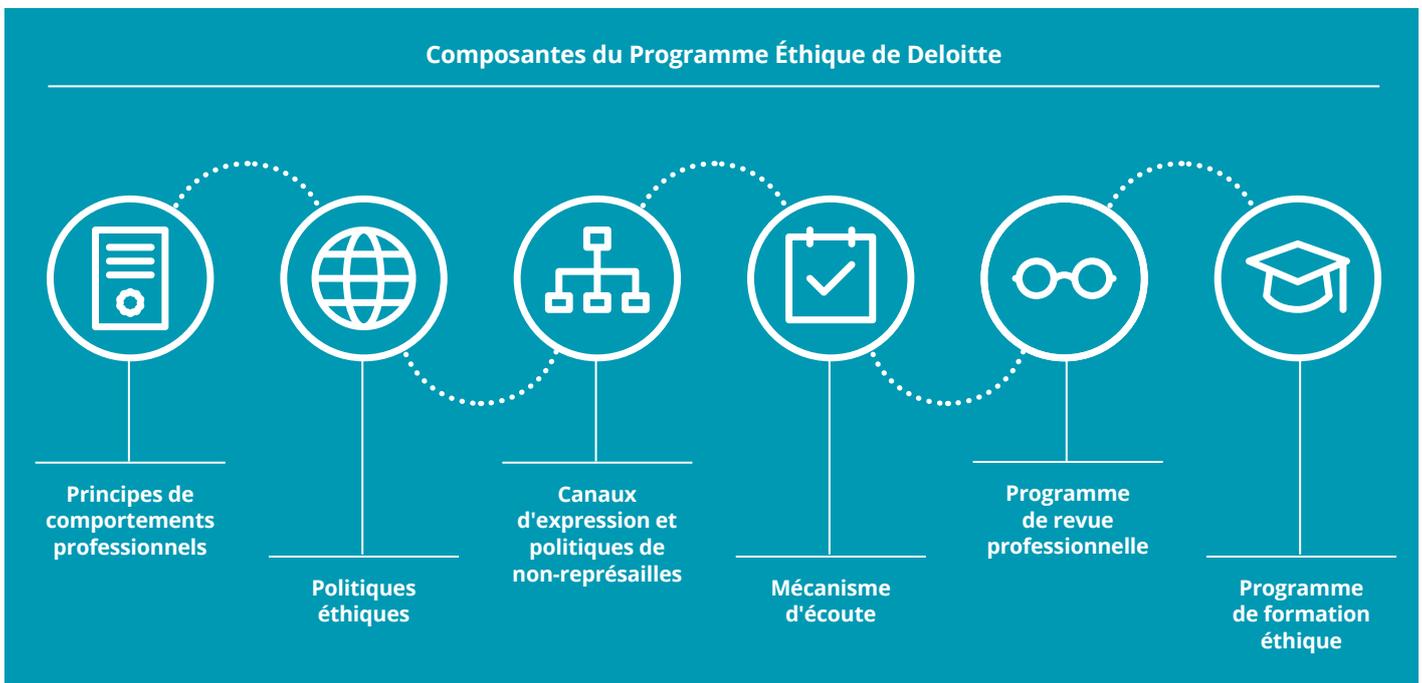
par l'équipe centrale et un cabinet d'avocats, encadrés par un protocole de gestion des incidents éthiques ;

- des outils d'évaluation du programme tel que le baromètre éthique annuel ;
- les discussions de travail qui ont lieu au sein des équipes sur les sujets mettant en jeu l'application des valeurs et des principes ;
- un dispositif de protection des collaborateurs et associés (Politique anti-représailles de Deloitte) en vertu de laquelle chaque collaborateur et associé est protégé de toutes représailles si, de bonne foi, il signale une problématique à connotation éthique ou participe à une enquête y ayant trait.

Le dispositif éthique est destiné à favoriser la création d'une atmosphère de travail dans laquelle les questions d'éthique et de respect des règles sont ouvertement débattues, et à permettre à tout collaborateur, dans le cadre d'un dispositif d'alerte spécifique, d'exprimer ses doutes face à une situation afin de trouver la réponse appropriée.

En cas d'identification de situations susceptibles de constituer des manquements aux lois et aux réglementations professionnelles applicables à leur activité ou de risques éventuels en matière notamment de corruption, blanchiment, délit d'initiés, indépendance, confidentialité et protection des données personnelles, nous invitons

Composantes du Programme Éthique de Deloitte



les associés et collaborateurs à consulter les correspondants dédiés au sein de la Direction Qualité, Risques, Éthique et Réputation (DQR).

Dans chacun des pays, l'Ethics Officer est responsable de la déclinaison de ce programme international.

Cette fonction est assurée en France par Damien Laurent, Ethics Officer, Associé responsable de la DQR et membre du Comité exécutif de la firme, assisté par Carol Lambert, Ethics Leader, responsable de la gestion opérationnelle du Programme Éthique.



Responsabilité sociétale

En application de ces principes éthiques, nous avons la volonté d'être un acteur de référence sur le terrain de la responsabilité sociétale dont notre engagement Éthique est le premier pilier.

Avec sa Fondation d'entreprise pour l'Éducation et le Développement solidaire, créée en 2008, Deloitte France est une référence en matière d'engagement sociétal en France.

La Fondation d'entreprise Deloitte agit selon deux axes majeurs : l'éducation et le développement solidaire. Elle s'est fixée pour objectif d'être aux côtés de ceux :

- dont les parcours de vie et la situation personnelle rendent plus difficile l'obtention d'un premier ou d'un nouvel emploi ;
- qui, par leur goût d'entreprendre et leur capacité d'innovation, sont en mesure de générer des changements sociaux ou sociétaux à grande échelle, créant ainsi les conditions d'un développement plus solidaire.

Pour en savoir plus, consulter le site de la Fondation : <http://fondation.deloitte.fr/>

Gestion des talents

Deloitte évolue depuis ses origines dans une dynamique de forte croissance qui l'a conduit à continuellement renforcer ses effectifs et leurs compétences.

Cela signifie concrètement plus de 3 000 recrutements de professionnels (comprenant les stagiaires) en France et Afrique Francophone, dont plus de la moitié de jeunes diplômés, et surtout réussir leur intégration au sein des équipes existantes en maintenant « l'esprit Deloitte », culture d'excellence et de proximité qui fait la force du cabinet.

Ainsi, toutes les actions engagées visent à inscrire la relation avec les collaborateurs dans la durée et dans le cadre d'un engagement mutuel.

La dynamique RH est structurée autour de cinq axes :

- développer un environnement de travail favorable ;
- développer les compétences ;
- développer la reconnaissance ;
- appuyer le succès du cabinet sur l'épanouissement de chacun dans le respect de l'individu ;
- affirmer la fierté d'appartenance et l'engagement citoyen (ce point a été développé dans la partie éthique ci-avant).

Développer un environnement de travail favorable

Parce que nos métiers sont passionnants, mais aussi impliquants et exigeants, Deloitte a choisi de s'investir pour accueillir au mieux chaque nouveau collaborateur – stagiaire, débutant ou confirmé – et lui offrir les moyens de mener à bien les tâches et missions qui lui sont confiées. Ainsi, par exemple, les jeunes auditeurs intégrant le cabinet en octobre participent à un programme de formation de deux semaines au cours duquel ils se familiarisent avec la méthodologie d'audit.

Chaque nouveau collaborateur est accompagné dans les premiers temps de son arrivée au sein du cabinet par un parrain afin de faciliter son intégration.

Dans le cadre de cette relation privilégiée, le parrain transmet à son filleul la culture du cabinet, les informations, les contacts nécessaires et lui donne un retour régulier sur son intégration.

Développer les compétences

La politique de Deloitte en matière de formation a pour but d'accompagner le développement professionnel de ses collaborateurs et associés en adéquation forte avec les enjeux de nos activités.

L'accès aux formations proposées se fait en fonction de l'activité, de l'expérience et des besoins de formations spécifiques détectés tout au long de l'année.

Les parcours de formation s'appuient sur quatre axes pédagogiques, en cohérence avec notre modèle de compétences :

- garantir le haut degré d'expertise et de savoir-faire par des programmes de formation technique adaptés à chaque métier et à chaque niveau d'expérience ;
- développer les compétences comportementales et managériales des collaborateurs et associés grâce à un parcours de tronc commun, complété d'une offre modulable adaptée aux besoins de chacun ;
- faciliter l'appropriation des outils informatiques standards et propres au cabinet ;
- développer une politique de formation linguistique performante.

Chaque collaborateur bénéficie également d'une formation spécifique à chaque passage de grade important, avec l'ensemble de ses collègues, tous métiers confondus.

Notre politique de formation favorise également le développement d'outils pédagogiques diversifiés : *webcasts* techniques, *blended learnings* (présentiel + *e-learning*s + ouvrages), et *flash learnings* disponibles à la carte sur des thèmes méthodologiques ciblés.

En 2019-2020, plus de 31 000 jours ont été consacrés à la formation des associés et collaborateurs des activités audit et conseils en France, dont plus de 21 700 jours pour les seuls auditeurs.

Développer la reconnaissance

La valorisation et le développement des compétences et des talents des collaborateurs se trouvent au cœur de la stratégie de développement de Deloitte. Ainsi, depuis 2002, a été développé un descriptif des compétences attendues par métier et niveau hiérarchique.

Actualisé régulièrement, il permet aux collaborateurs, en toute transparence, de mieux se situer dans leur développement professionnel et constitue la base de nos processus d'évaluation, de formation et de recrutement.

À compter du 1^{er} juin 2017, l'évaluation de la performance a été repensée *via* le projet *Reinvent Performance Management* – désormais renommé *Performance Experience* –, permettant ainsi une approche plus positive au bénéfice de l'ensemble de nos collaborateurs. Cette approche s'appuie avant tout sur une logique de feedback régulier, axé en particulier sur les points forts.

Ainsi, des évaluations sont réalisées à l'issue de chaque mission, voire plusieurs fois par mission pour celles de plus de trois mois. En fin d'exercice, l'entretien annuel permet de faire une synthèse et constitue pour chacun un moment propice au dialogue avec ses responsables hiérarchiques et à l'expression de ses souhaits de formation, d'évolution ou de mobilité.

L'accès à l'association constitue un enjeu stratégique majeur pour la dynamique du cabinet et la motivation de ses collaborateurs. Les critères d'évaluation portent sur l'excellence technique, les diplômes, la gestion des clients (par exemple le respect des normes de qualité et la participation au développement du cabinet, etc.), la gestion des ressources humaines (management, développement des équipes, charisme), le comportement associatif (esprit d'équipe, contribution, ouverture, etc.) et la personnalité (éthique, style, maturité, etc.).

Les candidats, présélectionnés au sein de leur activité, préparent un dossier complet de leur parcours et de leur projet professionnel. Sur la base de ces dossiers examinés par la Direction générale, le Président invite les candidats sélectionnés à un grand oral, dont le jury est composé d'administrateurs et de membres de la Direction générale. Leur cooptation est ensuite décidée par le Conseil d'administration.

Respecter l'individu

Deloitte respecte les projets de vie de ses collaborateurs et s'efforce de mettre en œuvre des solutions adaptées pour les accompagner.

À titre d'exemple, Deloitte s'est doté de groupes de projets tels que « Mission Handicap », « Capital Féminin ».

Une charte sur le télétravail a également été déployée afin de répondre aux attentes des collaborateurs et favoriser un meilleur équilibre de vie.

Dessiner le futur de la profession d'audit

Les équipes de direction, les comités d'audit, investisseurs, régulateurs jouent ensemble un rôle clé pour définir l'environnement dans lequel les audits sont réalisés.

Nous souhaitons nous engager à leurs côtés, apporter notre contribution afin de garantir aux marchés des audits adaptés et pertinents.

Annexes

Annexe 1	Déclarations	29
Annexe 2	Structures juridiques	30
Annexe 3	Personnes physiques	32
Annexe 4	Informations financières	33
Annexe 5	Entités d'Intérêt Public	34

Annexe 1

Déclarations

Déclarations relatives au dispositif qualité, à l'indépendance et à la formation

Paris-La Défense, le 30 septembre 2020

Nous confirmons, en application des dispositions de l'article 13 du règlement européen UE n° 537/2014 et de l'article R. 823-21 du Code de commerce (décret n° 2016-1026 du 26 juillet 2016), que :

- nous estimons avoir pris des mesures raisonnables, visant à permettre le respect des dispositions légales et réglementaires qui nous sont applicables ;
- des contrôles sont en place en vue de s'assurer du respect des règles d'indépendance décrites dans le présent rapport ;
- la politique de formation décrite dans le présent rapport vise à assurer le respect des dispositions des articles L. 822-4 et R. 822-21 du Code de commerce.



Sami Rahal

Président de Deloitte France et Afrique francophone

Annexe 2

Structures juridiques

Liste des membres du réseau Deloitte exerçant des missions de contrôle légal au sein de l'Union Européenne et de l'Espace Economique Européen

Pays	Nom des structures juridiques
Allemagne	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	Deutsche Baurevision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
	SüdTreu Süddeutsche Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Autriche	Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Burgenland Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Niederösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Oberösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Salzburg Wirtschaftsprüfungs GmbH
	Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH
Deloitte Wirtschaftsprüfung Styria GmbH	
Belgique	Deloitte Bedrijfsrevisoren / Réviseurs d'Entreprises CVBA / SCRL
Bulgarie	Deloitte Audit OOD
Chypre	Deloitte Limited
Croatie	Deloitte d.o.o. za usluge revizije
Danemark	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Espagne	Deloitte, S.L.
Estonie	Deloitte Audit Eesti AS
Finlande	Deloitte Oy
France	Deloitte & Associés
	Audalian Commissaire
	BEAS
	Cisane
	Constantin Associés
	Constantin Entreprises
	DB Consultants
	Deloitte Marque & Gendrot
	ECA Audit
	Jacques Serra et Associés
	Laurens Michel Audit
Opus 3.14 Audit Et Conseil	
Pierre-Henri Scacchi et Associés	
Revi Conseil	
Grèce	Deloitte Certified Public Accountants SA
Hongrie	Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.
Irlande	Deloitte Ireland LLP
Islande	Deloitte ehf.
Italie	Deloitte & Touche S.p.A.
Lettonie	Deloitte Audits Latvia SIA

Pays	Nom des structures juridiques
Liechtenstein	Deloitte (Liechtenstein) AG
Lituanie	Deloitte Lietuva, UAB
Luxembourg	Deloitte Audit
Malte	Deloitte Audit Limited
Norvège	Deloitte AS
Pays-Bas	Deloitte Accountants B.V.
Pologne	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Portugal	Deloitte & Associados, SROC S.A.
République tchèque	Deloitte Audit s.r.o.
Roumanie	Deloitte Audit S.R.L.
Royaume-Uni	Deloitte LLP Deloitte Limited Deloitte NI Limited
Slovaquie	Deloitte Audit s.r.o.
Slovénie	Deloitte Revizija d.o.o.
Suède	Deloitte AB

Chiffre d'affaires total réalisé par les contrôleurs légaux des comptes intervenant à titre individuel et les cabinets d'audit qui sont membres du réseau provenant du contrôle légal d'états financiers annuels et consolidés¹
2,1 milliards d'euros

1. Estimation réalisée sur la base des informations disponibles collectées auprès des firmes du réseau Deloitte au sein de l'Union Européenne et l'Espace Economique Européen

Annexe 3

Personnes physiques

Liste des personnes physiques du réseau Deloitte exerçant des missions de contrôle légal en leur nom propre en France

MARTINI Anne-Marie

Annexe 4

Informations financières

Les informations présentées sont établies à partir des comptes résumés agrégés des entités audit, établis selon les règles et principes comptables français, qui comprennent principalement les sociétés Deloitte & Associés, Deloitte Marque Gendrot (*), Deloitte Marque & Gendrot, Audalian Commissaire, BEAS, Cisane, Constantin Associés, Constantin Entreprises, Consultants Auditeurs Associés (*), Durand et Associés (*), DB Consultants, ECA Audit, Jacques Serra et Associés, Laurens Michel Audit, Opus 3.14 Audit et Conseil, Pierre-Henri Scacchi et Associés, Opus 3.14 Audit et Conseil, et Revi Conseil ainsi que par certaines entités d'Afrique francophone :

Chiffre d'affaires combiné des entités Audit - Activité Audit & Assurance (en M€)	31 mai 2020
(A) Contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'EIP et d'entités membres d'un groupe d'entreprise dont la mère est une EIP	123,7
(B) Contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités	199,7
Sous-total contrôle légal (A)+(B)	323,4
(C) Autres prestations fournies à des clients Audit (ex. SACC)	18,6
Sous-total clients Audit (A)+(B)+(C)	342,0
(D) Prestations fournies à des clients non Audit	21,1
Total Activité Audit & Assurance	363,1

(*) Ces entités sont sorties du périmètre au cours de l'exercice clos le 31 mai 2020. Le chiffre d'affaires combiné comprend 8 mois d'activité pour Consultant Auditeurs Associés et 11 mois pour Durand et Associés, entités ayant fait l'objet d'une cession. La société Deloitte Marque Gendrot a été radiée en janvier 2020 après une opération de transmission universelle de patrimoine.

Annexe 5

Entités d'Intérêt Public

Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles le réseau Deloitte, en France, a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé

Deloitte & Associés

Entités ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé

ABC ARBITRAGE
ABIONYX PHARMA (EX CERENIS THERAPEUTICS)
ACANTHE DÉVELOPPEMENT
ACTEOS
AÉROPORTS DE PARIS
AIR FRANCE-KLM
ALD INTERNATIONAL
ALPHA MOS
ALTRAN TECHNOLOGIES
AMPLITUDE SURGICAL
ANTALIS INTERNATIONAL
APRIL SA
ARTEA (EX MEDEA)
ASSYSTEM
AST GROUPE
ATARI (EX INFOGRAMMES ENTERTAINMENT)
ATOS SE
AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE (ASF)
BALYO
BASTIDE LE CONFORT MEDICAL
BIC
BNP PARIBAS
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH
BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR SCF
BOIRON
BONDUELLE
BPCE
CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE
CAISSE FRANCAISE DE FINANCEMENT LOCAL (CAFFIL)
CARMILA (EX CARDETY)
CARREFOUR
CARREFOUR BANQUE
CASINO GUICHARD-PERRACHON
CBO TERRITORIA
CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE MARSEILLE (ASSISTANCE PUBLIQUE DES HÔPITAUX DE MARSEILLE - AP-HM)
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE BORDEAUX
CNIM (CONSTRUCTIONS INDUSTRIELLES DE LA MÉDITERRANÉE)
COFACE SA
COGELEC
COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN

CREDIT DU NORD
CREDIT MUTUEL ARKEA
CREDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH
CREDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF
CS COMMUNICATION & SYSTEMES
DALET
DASSAULT AVIATION
DBV TECHNOLOGIES
DEXIA CREDIT LOCAL
DIAGNOSTIC MEDICAL SYSTEMS (DMS)
EDENRED
EKINOPS
ELECTRICITE DE FRANCE
ELECTRICITE DE STRASBOURG
ELECTRICITÉ ET EAUX DE MADAGASCAR - EEM (EX VIKTORIA INVEST)
ENGIE
ENGIE ALLIANCE
EOS IMAGING
EXANE FINANCE
EXEL INDUSTRIES
FIPP
FROMAGERIES BEL
GENOMIC VISION
GENSIGHT BIOLOGICS
GROUPE FNAC
GROUPE PIZZORNO ENVIRONNEMENT
GROUPE SFPI (EX EMME)
GUERBET
HEXAOM (EX MAISONS FRANCE CONFORT)
HF COMPANY
HOLDING INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT
HOSPICES CIVILS DE LYON - HCL
ID LOGISTIOCS GROUP
IDI
ILIAD
IMERYS
INDIGO GROUP (EX INFRA PARK)
INNATE PHARMA
INNELEC MULTIMÉDIA
INTEXA (EX INTERNATIONAL TEXTILES ASSOCIES)

IPSEN
IT LINK
KAUFMAN & BROAD
KERING (EX PPR)
KEYRUS
KLÉPIERRE
LA FRANCAISE DES JEUX
LEGRAND
L'ORÉAL
LUMIBIRD (EX QUANTEL SA)
LYSOGENE
MAISONS DU MONDE
MCPHY ENERGY
MERSEN
NATIXIS
NAVYA
NEOEN
NRJ GROUP
OENEO
ORAPI
ORPÉA
PERNOD RICARD
PHARMAGEST INTERACTIVE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RECYLEX SA
RESIDE ETUDES INVESTISSEMENT
ROBERTET SA
SANEF
SARTORIUS STEDIM BIOTECH
SES-IMAGOTAG
SG OPTION EUROPE
SMCP
SOCIÉTÉ DE TAYNINH
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SOCIETE GENERALE SCF
SOCIETE GENERALE SFH
SOFIBUS PATRIMOINE
TECHNICOLOR
TELEPERFORMANCE SE
TOUAX SCA
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD
UNIBEL
VALLOUREC
VALNEVA SE (EX: VIVALIS)
VINCI
VIRBAC
VIVENDI
WENDEL
WORLDLINE

Fonds de titrisation

AUTO ABS FRENCH LOANS MASTER
BPCE CONSUMER LOANS 2016-5
CARS ALLIANCE AUTO LOANS GERMANY MASTER
CARS ALLIANCE AUTO LOANS GERMANY V 2016-1
FCC 130
FCT CARS ALLIANCE AUTO LOANS GERMANY V2019-1
MARSOLLIER MORTGAGES

Établissements de crédit

AL KHALIJI FRANCE
ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS (ARKEA BEI)
ARKEA DIRECT BANK (EX FORTUNEO)
BANQUE CANTONALE DE GENEVE (FRANCE) SA
BANQUE COURTOIS
BANQUE DE POLYNÉSIE (SG POLYNÉSIE)
BANQUE DE WALLIS ET FUTUNA
BANQUE FRANÇAISE COMMERCIALE OCÉAN INDIEN (B.F.C. OCÉAN INDIEN)
BANQUE KOLB
BANQUE LAYDERNIER
BANQUE NUGER
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE
BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST (EX BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE)
BANQUE POPULAIRE VAL DE FRANCE
BANQUE RHONE-ALPES- GROUPE CREDIT DU NORD
BANQUE SBA
BANQUE TARNEAUD
BLOM BANK FRANCE
BNP PARIBAS*
BNP PARIBAS ANTILLES GUYANE
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH*
BNP PARIBAS NOUVELLE CALEDONIE
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE
BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR SCF*
BNP PARIBAS REUNION
BOURSORAMA
BPCE*
BPCE BAIL
BPCE LEASE
BPCE LEASE IMMO
CAISSE D'EPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE
CAISSE D'EPARGNE GRAND EST EUROPE (CEGEE)
CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE*
CAISSE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL (CFDI)
CAISSE FRANCAISE DE FINANCEMENT LOCAL (CAFFIL)*
CARREFOUR BANQUE*
CASDEN BANQUE POPULAIRE

* Entités ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé

COMPAGNIE GENERALE DE LOCATION D'EQUIPEMENTS (C.G.L)
CREDIT DU NORD*
CRÉDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE- SOCIÉTÉ DE CRÉDIT FONCIER (CFCAL-SCF)
CREDIT MUTUEL ARKEA*
CREDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH*
CREDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF*
DEXIA CREDIT LOCAL*
FEDERAL FINANCE
GENEBANQUE
GENEFIM
GMAC BANQUE (OPEL)
GRESHAM BANQUE
LAZARD FRERES BANQUE
NATIONAL BANK OF KUWEIT
NATIXIS
NATIXIS COFINÉ
NATIXIS FACTOR
ODDO BHF SCA (EX ODDO & CIE)
SGB FINANCE
SOCIETE ANONYME DE CREDIT A L'INDUSTRIE FRANCAISE (CALIF)
SOCIÉTÉ AUXILIAIRE D'ÉTUDES ET D'INVESTISSEMENTS MOBILIERS (INVESTIMO)
SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT LOCAL (SFIL)
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SOCIETE GÉNÉRALE CALÉDONNIENNE DE BANQUE
SOCIETE GENERALE FACTORING (EX : COMPAGNIE GÉNÉRALE D'AFFACTURAGE (C.G.A))
SOCIETE GENERALE SCF
SOCIETE GENERALE SFH
SOCIETE MARSEILLAISE DE CREDIT
SOGEBAIL
SOGEFIMUR

Assurances

ANTARIUS
APICIL EPARGNE
AREAS DOMMAGES
AREAS VIE
CARDIF ASSURANCE VIE
CARDIF IARD
CCR - CAISSE CENTRALE DE REASSURANCE
COMPAGNIE FRANÇAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR (COFACE)
DASSAULT RÉASSURANCE
GALIAN ASSURANCES
GRESHAM
L&J RÉ
MACSF EPARGNE RETRAITE
MACSF PREVOYANCE
NAGICO
NATIO ASSURANCE
OPTIMUM VIE
POUEY RENSEIGNEMENT COMMERCIAL GARANTI (PRCG)
PREPAR IARD
PREPAR VIE
SOGECAP
SURAVENIR

Institutions de prévoyance

APICIL PRÉVOYANCE
IPA - INSTITUT DE PRÉVOYANCE AUSTERLITZ

Mutuelles Livre II

AVENIR SANTE MUTUELLE
MUTUELLE DES SPORTIFS
MUTUELLE DU REMPART
MUTUELLE GENERALE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE
MUTUELLE GENERALE DES CHEMINOTS
SMI SOC MUTUALISTE INTERPROFESSIONNELLE

Sociétés de Groupe d'assurance

APICIL SGAPS (EX GPP CONFLUENT)
BNP PARIBAS CARDIF
MACSF SGAM
SAS UNOFI

* Entités ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé

BEAS

Entités ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé

SOLOCAL GROUP

Constantin Associés

Entités ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé

AUBAY

BLUE SOLUTIONS

BOLLORE

COMPAGNIE DU CAMBODGE

FINANCIERE DE L'ODET (SEPA)

FINANCIERE MONCEY

GROUPE FLO

HAVAS

INFOTEL

SOCIETE FINANCIERE ET INDUSTRIELLE DE L'ARTOIS

Jacques Serra et Associés

Établissements de crédit

BANQUE POPULAIRE DU SUD

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Assurances

SACRA - SOCIETE ASSURANCES CONSOLIDATION RETRAITES
DE L' ASSURANCE

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

Deloitte
6 place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© 2020 Deloitte & Associés – Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés – Studio Design Paris