

Rapport de transparence 2021

Deloitte & Associés

30 septembre 2021



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	19
Indépendance, éthique et gestion des talents	24
Annexes	
Annexe 1 Déclarations	33
Annexe 2 Structures juridiques	34
Annexe 3 Personnes physiques	36
Annexe 4 Informations financières	37
Annexe 5 Entités d'Intérêt Public	38

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 »).

Ces valeurs 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.

Les entreprises et leurs salariés du monde entier ont collectivement fait preuve d'une formidable capacité d'adaptation, inédite par son ampleur, pour faire face à la crise sanitaire, économique et sociale sans précédent que nous traversons.

Cette crise a également permis de repenser, sur le long terme, certains modèles de travail et de production.

Chez Deloitte, en tant qu'acteur de référence des services professionnels, nous mesurons pleinement notre triple responsabilité économique, sociale et environnementale. Dans une économie en pleine mutation, notre rôle est notamment d'inspirer confiance à nos clients, collaborateurs, parties prenantes et marché et d'accompagner les grandes transformations.

Nous menons ainsi nos actions quotidiennes avec une grande exigence d'éthique et de qualité. Tout comme nous avons à cœur d'apporter une vraie valeur ajoutée, à nos clients via nos services et nos conseils mais aussi, à nos collaborateurs via notre rôle d'incubateur de talents et d'accélérateur de carrière. C'est en nouant des relations sincères et durables avec nos parties prenantes que nous obtiendrons et conserverons cette confiance, de manière à créer un impact qui compte.

C'est notre engagement et notre conviction.



Gianmarco Monsellato

Président de Deloitte France et Afrique francophone




David Dupont-Noel

Président de Deloitte & Associés



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).

Deloitte : organisation et données clés

« Deloitte » est la marque sous laquelle environ 330 000 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. À 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 quatre ans en juin 2019.

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* » jusqu'au 31 mai 2021, puis en tant que « *Deloitte DCE CEO* » depuis le 1^{er} juin 2021.

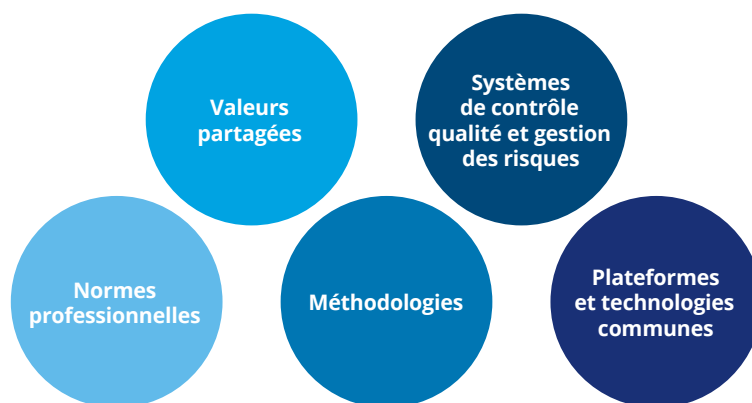
Le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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 de Deloitte & Associés (SAS), siège à ce Conseil d'administration, en tant que « *Deloitte DCE Board Chair* » jusqu'au 31 mai 2021, puis en tant que « *Deloitte DCE Deputy Board Chair* » depuis le 1^{er} juin 2021.

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, Deloitte Portugal et Deloitte Turquie, 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 2021 :

- les associés sont au nombre de 371, dont : 304 en audit et conseils et 67 en juridique et fiscal ;
- les 7 000 collaborateurs et associés sont basés en France, à Paris et en Régions, ainsi que dans 19 pays en Afrique Francophone.

La Direction générale

Monsieur Gianmarco Monsellato a été élu Président de Deloitte (SAS) à compter du 1^{er} juin 2021 avec un mandat d'une durée de quatre ans. Il succède à Sami Rahal qui a exercé les fonctions de Président de Deloitte (SAS) jusqu'au 31 mai 2021.

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 quatre 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 2021	Exercice clos le 31 mai 2020
Audit et conseils	804	840
Juridique et fiscal	125	123
Total	929	963

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

Le Président, les membres et le Président du Conseil d'administration, en place au 31 mai 2021, ont été désignés par l'Assemblée générale extraordinaire de la société du 14 novembre 2018, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 mai 2022.

Au 31 mai 2021, Deloitte & Associés était présidée par Monsieur Sami Rahal, commissaire aux comptes et expert-comptable, qui était également Président de Deloitte (SAS) jusqu'à cette même date.

David Dupont-Noel, commissaire aux comptes et expert-comptable, lui a succédé depuis, suite à sa désignation par l'assemblée générale ordinaire de la société en juillet 2021 pour un mandat d'une durée de quatre ans. Il est par ailleurs l'Associé responsable de l'Activité Audit & Assurance et depuis, le 1^{er} juin 2021, directeur général adjoint de Deloitte (SAS).

Le Président dirige la société et la représente à l'égard des tiers. Il 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.

Au 31 mai 2021, Deloitte & Associés 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. Suite à sa désignation comme Président de Deloitte & Associés en juillet 2021, il a été remplacé, comme administrateur, par Bertrand Boisselier, commissaire aux comptes, expert-comptable et administrateur de Deloitte (SAS).
- 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 Éric Delgove, Administrateur, désigné en septembre 2020 en remplacement de Monsieur Rédouane Bellefqih. Monsieur Éric Delgove 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.

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 maintenu 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, Éthique et Réputation, ainsi que des associés responsables de la Transformation, et 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'actions 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 engagement 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.

Désignation du leadership Audit & Assurance (A&A)

En matière de leadership A&A, les rôles critiques sont clairement définis. Un profil de rôle et un référentiel d'indicateurs clés de performance sont les fondements de la désignation et de l'évaluation uniformes du leadership au sein du réseau A&A de Deloitte et permettent d'harmoniser les objectifs stratégiques A&A de Deloitte Global et des firmes

membres. À l'échelle mondiale, Deloitte a élaboré des standards homogènes pour les dirigeants A&A des firmes membres, y compris les responsables d'activité A&A, les responsables qualité A&A et les responsables des risques A&A, basés sur des rôles, responsabilités et des performances attendues clairement définis. Ces standards indiquent les processus d'évaluation et de fixation d'objectifs à suivre et renforcent la culture de qualité et d'excellence de Deloitte. Une supervision rigoureuse des plans de succession est en cours pour s'assurer que Deloitte veille au développement et à la désignation des personnes appropriées ayant les compétences nécessaires au respect de ces standards.

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 contre le blanchiment et anticorruption 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, 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.



Audit et innovation

L'innovation au service de l'audit

Avec The Deloitte Way, Deloitte intègre l'innovation au cœur du processus d'audit :









- l'automatisation facilite les tâches courantes,
- les solutions cloud renforcent l'accès à la donnée, notre agilité et notre rapidité d'analyse pour une compréhension plus fine et pertinente des transactions et des risques,
- l'intelligence artificielle élargit l'exploitation des données, améliore la qualité des analyses, tout en renforçant la productivité.

Nous faisons ainsi partager à nos clients une expérience d'audit sécurisée, toujours plus fluide, plus efficace et plus pertinente.

Comme tous les acteurs économiques, l'auditeur se transforme pour développer et capitaliser sur les innovations technologiques en perpétuelle évolution. Aujourd'hui, la complexité des organisations et des transactions nécessite une montée en puissance rapide des outils digitaux, des analyses de données et des outils collaboratifs pour assurer efficacité dans nos approches d'audit et valeur ajoutée. L'accès à une information pertinente en temps réel est une nécessité ; les entreprises, engagées dans une transformation profonde et continue de l'ensemble de leurs processus et de leurs fonctions, attendent de leurs auditeurs une approche digitale et innovante. Le réseau Deloitte est engagé depuis plusieurs années dans un vaste programme de transformation mondial articulé autour des équipes, des processus et des technologies, au travers notamment d'une intégration constamment accrue de solutions digitales et d'intelligence artificielle.

Deloitte s'engage à investir de manière continue dans les nouvelles technologies et l'innovation afin de proposer une qualité de service et une valeur ajoutée accrues. 2020 a ainsi vu le lancement d'une nouvelle génération de plateformes d'audit basée sur le Cloud, Deloitte Omnia spécifiquement conçue pour optimiser la qualité et l'expérience d'audit de nos plus grands clients et Deloitte Lewia, une solution personnalisable dédiée aux audits moins complexes. Ces plateformes intègrent la dernière génération de solutions d'analyses de données et d'applications digitales sécurisées.

Nos outils et leurs champs d'utilisation

	Interrogation, traduction et analyse des documents
Argus	
	Une suite complète d'outils disponible sur un portail dédié
Cognia	
Deloitte Connect	Outil collaboratif de communication en ligne, qui permet un partage sécurisé de documents et le suivi de l'avancement de la mission
	Interrogation, comparaison d'informations financières qualitatives et quantitatives
Disclosure Analytics	
ICONFIRM	Gestion automatisée du processus de confirmation par les auditeurs
	Outil d'assistance à l'inventaire physique des stocks (quantitativement et qualitativement)
Icount	
	Outil d'analyse de données de masse
Illumia	
	Plateforme d'outils d'aide aux différentes étapes de l'audit
Magnia	
	Permet, sur la base d'un historique, de déterminer des projections (par l'utilisation de la régression linéaire)
Reveal	
	Accompagne, à travers l'analyse des transactions, la définition des risques et la réalisation de travaux d'audit centralisés sur des aspects de contrôle interne et/ou d'audits substantifs.
Spotlight	

Reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG)¹

Le reporting financier actuel

Soucieux de mieux évaluer la résilience des stratégies des entreprises face aux enjeux climatiques et autres sujets ESG, les investisseurs et les parties prenantes recherchent des informations fiables et comparables sur les impacts potentiels de ces enjeux. Ils pourraient, en effet, avoir des incidences sur les comptes et le reporting financier des entreprises dans le contexte des normes comptables existantes et de l'audit des états financiers. Les entreprises suivent les normes de reporting financier telles que les normes internationales d'information financière (*International Financial Reporting Standards* - IFRS) ou les *US Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) ou les normes comptables françaises. Les auditeurs suivent quant à eux des normes d'audit telles que celles publiées par le H3C en France, l'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), les Normes internationales d'audit (ISA), et celles du *US Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) pour l'audit des états financiers. Ces normes exigent que les auditeurs identifient et évaluent le risque d'anomalie significative dans les états financiers des entreprises auditées, et qu'ils définissent et mettent en place des procédures d'audit pour faire face à ces risques.

Deloitte sensibilise aux impacts potentiels des enjeux climatiques et autres sujets ESG sur le reporting financier par le biais de recommandations, d'outils, de modèles, de formations et de partage de pratiques exemplaires.

Le reporting de demain

Les acteurs du marché et les parties prenantes au sens large demandent une meilleure visibilité sur la performance des entreprises, et notamment une plus grande transparence sur les impacts et incidences ESG sur les modèles d'affaires et les stratégies des entreprises. Au fil du temps, de nombreuses instances de normalisation et autres organisations ont développé des référentiels ou standards, dédiés à la communication

de critères et d'informations ESG. Néanmoins, à l'heure actuelle dans le monde, il n'existe aucun mécanisme contraignant ni exigence d'assurance pour en assurer une adoption ou un respect homogènes. Deloitte soutient la proposition de l'*International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRSF) d'établir un *Sustainability Standards Board* (SSB) qui, aux côtés de l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et sous la gouvernance et la supervision de l'IFRSF, proposerait un corpus de normes mondiales. Par ailleurs, Deloitte soutient également les développements européens en cours pour aller vers une normalisation européenne des reportings ESG, qui contribuerait aussi aux efforts de convergence mondiale des normes.

Les entreprises sont de plus en plus intéressées par l'intégration de considérations climatiques et ESG dans les dispositifs de contrôle interne, en améliorant la maturité des systèmes, des processus et de la gouvernance sur ces problématiques spécifiques. Les responsables de la gouvernance (Comités d'audit, conseils d'administration par exemple) intègrent progressivement les considérations ESG dans leurs responsabilités de supervision de la gestion des entreprises – leur degré de préparation, les compétences des dirigeants, et la mise en œuvre de processus et de contrôles pour recueillir des données.

Deloitte soutient les initiatives visant à rendre cohérentes, comparables et fiables les informations ESG rendues publiques. L'assurance améliore la confiance en ces données. Deloitte considère qu'il y a un avantage à ce que l'assurance ESG soit fournie par un cabinet d'audit : l'objectivité, la crédibilité et l'intégrité étant les qualités les plus appréciées des fournisseurs d'assurance. Ces critères s'ajoutent à l'indépendance, l'esprit critique, l'engagement envers la qualité et une formation adaptée, qui sont tout aussi importants. L'infrastructure classique des cabinets d'audit englobe tous ces éléments : ils seront encore renforcés par l'adoption de l'ISQM 1, qui entrera en vigueur en décembre 2022.

Deloitte soutient la collaboration continue de tous les participants de l'écosystème du reporting financier et extra-financier, et tous travaillent de concert pour développer et mettre en œuvre des normes communes permettant de mesurer, communiquer et, finalement, garantir l'information ESG.

Pour permettre à la planète d'atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, Deloitte a par ailleurs lancé WorldClimate, une stratégie qui oriente les choix climatiques responsables au sein du réseau Deloitte et au-delà.



¹ Pour de plus amples informations sur l'alignement de Deloitte en matière d'ESG, veuillez consulter le Global Impact Report de Deloitte avec le lien : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-report-home.html> sur le "Global Impact Report"

Épidémie de coronavirus 2019 (Covid-19)

La première priorité de Deloitte est la sécurité et le bien-être de ses professionnels. Dans cet environnement mondial en mutation où les impacts de la Covid-19 continuent à se déployer, les investisseurs et les parties prenantes se tournent plus que jamais vers les auditeurs pour leur fournir une opinion indépendante sur les états financiers des entreprises. Deloitte reste engagé dans ce rôle critique et dans la délivrance d'audits de grande qualité.

En outre, les directions des entités font face à des incertitudes importantes lorsqu'ils exercent leur jugement pour projeter les futurs résultats opérationnels et les flux de trésorerie, pour évaluer la continuité d'exploitation, et pour développer des évaluations, etc. Le processus d'établissement du rapport financier requiert également une analyse approfondie et un examen plus poussé des impacts de la part de la direction et des auditeurs compte tenu de l'environnement actuel.

Toutes les parties prenantes à l'écosystème du rapport financier doivent exercer des jugements significatifs dans cet environnement sans précédent et incertain ; les gouvernements quand ils projettent les durées de fermeture ; les banquiers quand ils estiment si un prêt peut être remboursé en totalité ; le management, quand il évalue si une entreprise peut poursuivre son activité normalement et les comités d'audit quand ils assurent une surveillance du management ; les auditeurs, quand ils évaluent leurs jugements ; et les investisseurs quand ils analysent l'information financière disponible au regard de ces incertitudes sans précédent.

Bien que les référentiels comptables actuels aient des provisions pour incertitudes, les utilisateurs des états financiers et les régulateurs doivent s'attendre à faire face à un degré de volatilité des marchés et économique plus important dans un futur proche.

Deloitte apprécie les déclarations et lignes directrices publiées par les régulateurs qui reconnaissent les incertitudes actuelles et soulignent l'importance des annexes de grande

qualité et prospectives. De manière importante, certains régulateurs ont communiqué que les efforts déployés de bonne foi pour fournir aux investisseurs et autres participants du marché des informations prospectives formulées de manière appropriée ne seront pas remis en question. Une plus grande transparence de la part des parties prenantes des différents écosystèmes des rapports financiers pour sensibiliser sur ces questions est bénéfique pour le public. Cela nécessite de fournir plus de clarté sur les responsabilités de la direction, des comités d'audit, des entreprises, des auditeurs, des régulateurs et autres parties prenantes.

Les objectifs stratégiques globaux de Deloitte sont fondés sur des principes et demeurent inchangés (investissements dans la qualité, les collaborateurs et la technologie). Cependant certains processus associés ont été modifiés ou priorisés pour tenir compte des changements imprévus liés à la pandémie. Les firmes Deloitte ont dû mettre en place des processus de supervision et de consultation destinés à maintenir des hauts standards de qualité et à renforcer les domaines de focalisation clés impactés par les effets de la Covid-19.

Deloitte s'est attaché à donner les orientations qui s'imposaient pour faire face aux difficultés sans précédent découlant de la pandémie. Du point de vue des risques d'audit, le contexte économique et sanitaire mondial continue de peser sur le risque de fraude, la dépréciation des actifs et la continuité d'exploitation pour certains secteurs. Les difficultés opérationnelles de certains secteurs peuvent se traduire par des enjeux en termes de reporting financier, tandis que d'autres secteurs peuvent tirer parti de la conjoncture actuelle.

Les normes professionnelles, les politiques et directives de Deloitte, les solides réseaux de consultation et de spécialistes, ainsi que les diligences constantes restent au cœur des audits de grande qualité exécutés par Deloitte. À l'échelle mondiale, les infrastructures et technologies de Deloitte ont permis de répondre avec agilité et rapidité aux diverses conséquences de la pandémie de la Covid-19. Deloitte s'est préparé à diverses éventualités afin de répondre à l'évolution des besoins et d'aider les

professionnels pendant les périodes où ils ont dû travailler à distance. Deloitte Global a lancé et met à jour régulièrement le Deloitte *Global Audit & Assurance Technical Delivery Resource Center* – qui offre à tous les professionnels Deloitte un accès centralisé à des ressources et des guides Covid-19 en support aux audits. Ces directives sont pertinentes à l'échelon mondial et adaptables localement. Ces réponses nous ont permis de continuer à renforcer l'exécution de notre approche d'audit tout au long de la pandémie.

Deloitte a également lancé des initiatives mondiales pour comprendre les incidences du télétravail pour les professionnels, pour les aider à améliorer la collaboration au sein des équipes, et envisager de nouveaux modes de travail à distance. Malgré le contexte de télétravail, des formations ont pu être proposées avec succès aux professionnels Deloitte via des programmes virtuels. Cette expérience nous permet de nous améliorer de manière continue.

La transformation de l'exécution de nos audits dans un contexte professionnel de plus en plus dynamique a permis à Deloitte de faire face à l'évolution rapide des besoins et attentes des talents. À l'heure où, dans plusieurs pays, le retour en présentiel des équipes se prépare, Deloitte s'interroge sur ses méthodes de travail historiques et envisage un environnement de travail hybride.

À l'avenir, Deloitte continuera à cibler ses efforts et à offrir une expérience d'audit cohérente, tout en tenant compte de l'évolution des attentes de ses clients et professionnels.

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, accroît la confiance obtenue et contribue à améliorer la qualité de nos audits.

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

- un programme de formation unique et global pour les auditeurs, enrichi pour tenir compte des réglementations 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 et fait partie intégrante de notre stratégie de développement des talents.

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 par an et 120 heures 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 aux managers d'interagir en direct avec les professionnels de la DQ Audit qui les animent (ces Q-Calls sont également accessibles en différé pour les associés et les collaborateurs à partir du grade de senior) ;
- des autoformations 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 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.

Un audit de qualité : la priorité de Deloitte

L'engagement de Deloitte en matière de qualité de l'audit est au cœur même de toutes ses actions : depuis l'instauration d'une culture de la qualité et de l'excellence dans tout le réseau, aux priorités financières et commerciales, en passant par les processus, outils et technologies utilisés dans le cadre des audits.

S'assurer que la qualité de l'audit reste en phase avec le contexte économique, commercial et réglementaire émergent ainsi qu'avec les avancées technologiques est essentiel au renforcement constant du rôle de Deloitte dans la protection de l'intérêt public et la bonne marche de l'écosystème financier. La marque Deloitte se définit par l'excellence de la qualité de ses audits et par son engagement inébranlable à faire toujours mieux.



Engagement du leadership et exemplarité

La culture de la qualité et de l'excellence de Deloitte repose sur l'exemplarité de ses dirigeants, depuis le sommet de la hiérarchie jusqu'aux responsables de tous nos bureaux et missions d'audit. La priorité accordée par Deloitte à la qualité de l'audit est particulièrement visible dans l'implication directe des dirigeants, indépendamment du niveau d'activités, et dans les communications dédiées qui renforcent l'importance de la qualité de l'audit. Au sein de Deloitte, la recherche permanente de la qualité définit non seulement nos actions mais également notre identité.

Indépendance, objectivité et scepticisme professionnel

L'exécution d'audits de grande qualité exige indépendance, objectivité et scepticisme professionnel. Cela conduit à accorder un intérêt constant et visible au rôle capital de Deloitte dans la protection de l'intérêt public, et notamment la création d'une culture de la qualité au sein de laquelle agir comme il se doit revêt une importance primordiale. En qualité d'évaluateur, Deloitte renforce continuellement ce rôle des professionnels qui doivent faire preuve de scepticisme professionnel tout au long de leurs travaux. Cette approche de l'audit se reflète dans divers éléments des politiques, méthodes, procédures et formations de Deloitte ; elle est également renforcée par nos dispositifs de contrôle qualité et de responsabilisation.

Approche d'audit

L'approche de Deloitte pour des audits de grande qualité repose sur une méthodologie d'audit commune à tout le réseau Deloitte, et sur des outils d'audit permettant aux professionnels de planifier, exécuter, superviser, revoir, documenter, conclure et communiquer les résultats de chaque audit. Cette approche de Deloitte repose sur des normes professionnelles.

Cette méthodologie est dynamique et évolue constamment pour rester en phase avec l'évolution des demandes des investisseurs, entreprises et autres parties prenantes. Elle reconnaît que les avancées réalisées dans la disponibilité

et la gestion de gros volumes de données et dans les sciences statistiques sont essentielles pour continuer à améliorer la qualité des audits de Deloitte.

Basée sur les risques, la méthodologie d'audit de Deloitte cible les comptes des états financiers, les annexes et les assertions sous-jacentes qui peuvent raisonnablement présenter des anomalies significatives.

Processus d'aide à la réalisation d'audits de grande qualité

Parmi les ressources utilisées par les professionnels Deloitte dans la réalisation de leurs audits figurent des outils propriétaires, des guides, des contenus et des aides pratiques accessibles à l'ensemble des professionnels dans la *Deloitte Global Technical Library*, une vaste bibliothèque en ligne. Deloitte publie régulièrement des guides comptables et d'audit à l'attention de ses professionnels et communique sur les nouveautés susceptibles de nuire à la qualité de l'audit.

Consultation

La qualité et la gestion des risques font partie intégrante du métier de l'audit de Deloitte. C'est la raison pour laquelle Deloitte estime que la consultation est un processus collaboratif capital – il permet, en effet, d'apporter les réponses les plus adaptées à des questions complexes et mises en œuvre. Les politiques de consultation de Deloitte supposent que les conclusions soient documentées, comprises et mises en œuvre. Outre les consultations formelles, les équipes et les associés ayant besoin d'informations et perspectives complémentaires sont encouragés à demander l'aide de l'équipe Qualité de l'audit ou d'autres experts spécialisés de Deloitte.

Dispositif de contrôle qualité

Deloitte estime qu'un dispositif efficace de contrôle qualité est fondamental à la réalisation constante de missions d'audit de grande qualité. À ce titre, nous continuons d'investir massivement dans les ressources, processus et technologies sur lesquels reposent les processus de contrôle qualité de Deloitte.

Les instances de réglementation et de normalisation françaises et du monde entier sont également attachées à l'amélioration des systèmes de contrôle qualité des cabinets. En décembre 2020, l'AASB a publié sa nouvelle série de normes révisées relatives à la gestion de la qualité, et notamment la Norme internationale de gestion de la qualité (*International Standard on Quality Management 1*, ISQM 1). La norme ISQM 1, dont l'entrée en vigueur est attendue le 14 décembre 2022, est axée sur la gestion de la qualité au niveau des cabinets.

Au sein de Deloitte, les activités de mise en œuvre de la norme ISQM 1 sont bien engagées, en collaboration avec les dirigeants de Deloitte et le réseau Deloitte au sens large, afin d'améliorer davantage notre approche proactive de gestion de la qualité des missions réalisées – en identifiant et traitant les risques pesant sur la qualité de l'audit et en proposant des avancées continues dans les processus de contrôle qualité.

Conformément à la culture d'amélioration et d'innovation continues de Deloitte, ces activités de normalisation nous donnent l'opportunité de nous remettre en question et d'examiner les domaines dans lesquels nous pouvons accompagner et transformer davantage le système de contrôle qualité. La qualité de l'audit est toujours au centre des préoccupations, et des processus fiables de suivi et d'évaluation de sa qualité jouent un rôle capital dans notre capacité à nous améliorer en permanence.

Monitoring externe et interne de la qualité de l'audit

Monitoring et 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

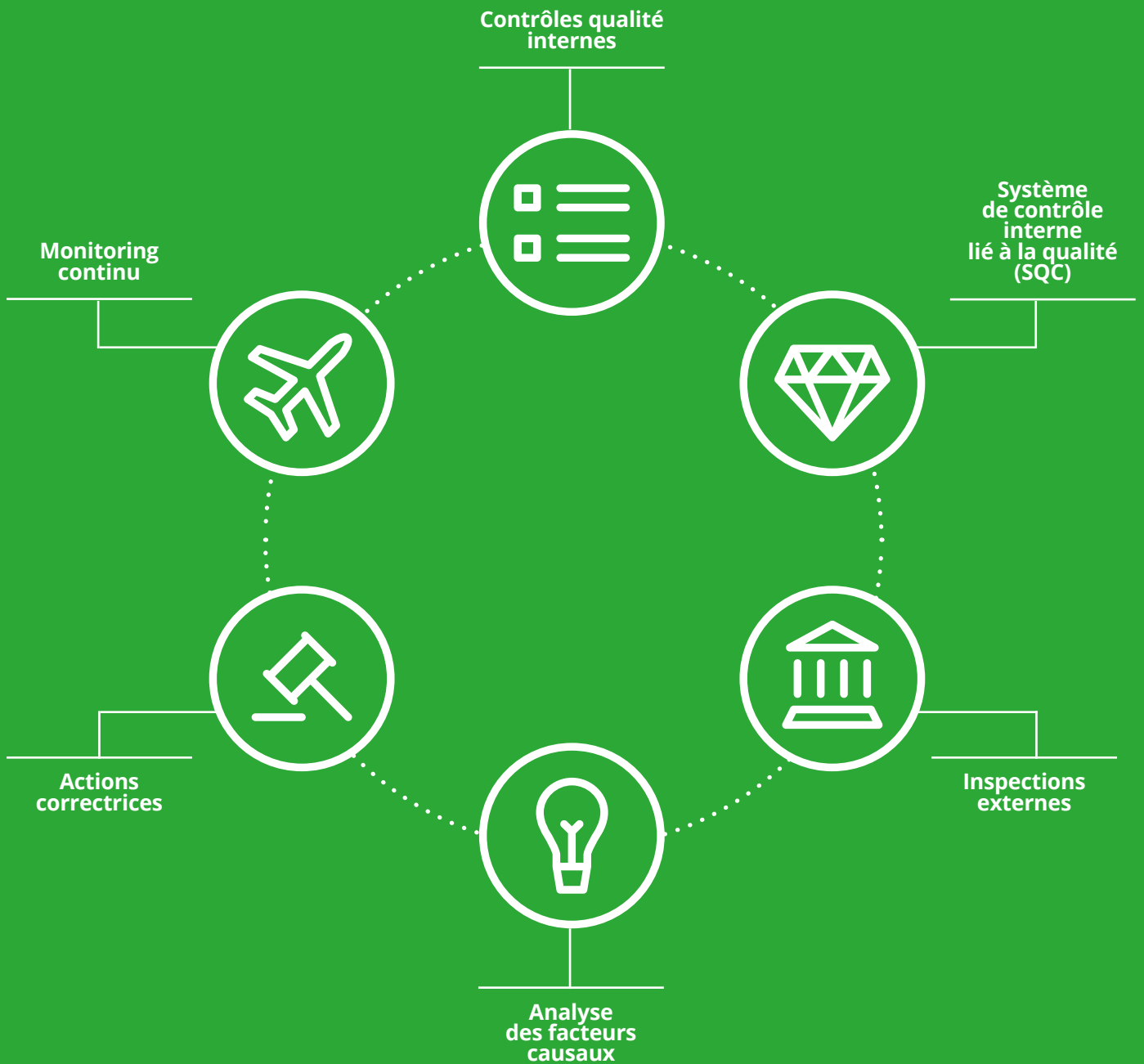
L'Audit est le fondement de la marque Deloitte. En sus de l'activité Audit & Assurance, Deloitte France propose une large palette de services *via* ses activités Conseil, Financial Advisory, Risk Advisory, et Juridique & Fiscal. La diversité de ces cinq différents métiers réunis au sein de la même firme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

La revue de notre système de contrôle interne lié à la qualité (« SQC ») comporte de nombreux éléments tels que la documentation des procédures et contrôles, et la réalisation de procédures permettant de s'assurer de leur application effective, y compris un programme étendu de vérification de la correcte exécution du SQC. Deloitte prépare également l'avenir en concentrant ses efforts sur la supervision de la mise en œuvre d'ISQM1. Ces efforts permettent de faire progresser les processus de contrôle qualité et les travaux de supervision, et de renforcer en permanence notre culture d'amélioration continue.

Les indicateurs qualité de l'audit (AQIs – Audit Quality Indicators), utilisés de concert avec d'autres mesures, assistent Deloitte France pour développer et superviser des plans d'actions sur la qualité de l'audit ainsi que des reportings sur la progression de la qualité de l'audit. Les AQIs sont intégrés dans nos actions permanentes AQMM.

En outre, un calendrier et un séquençage adéquat des phases de l'audit, y compris la revue en temps opportun des travaux effectués et la résolution des sujets identifiés, sont étroitement associés à des audits de grande qualité. Les jalons de la qualité de l'audit (Audit Quality Milestones) visent à harmoniser la gestion de projet par les équipes d'audit ainsi que le moment où les travaux doivent être réalisés, et effectue un point d'attention particulier sur les ressources sur les dossiers, que ce soit leur suffisance et leur compétence, ou encore leur expérience.



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.

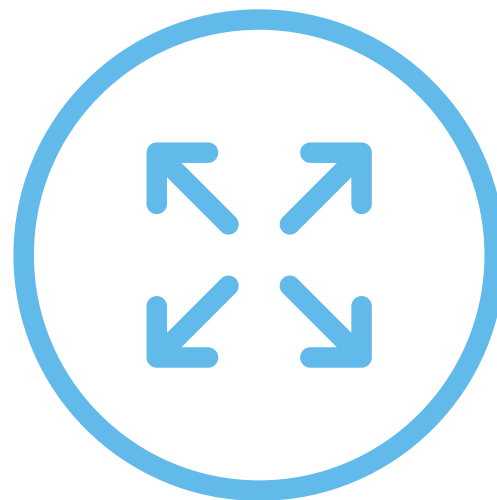
Inspections externes

Portant sur l'exercice clos le 31 mai 2018 :

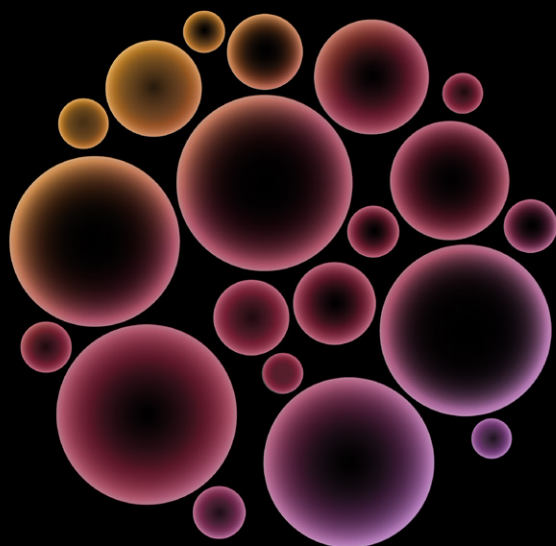
- rapport final du H3C en date du 1^{er} février 2019
- rapport final du PCAOB en date du 25 septembre 2019

Portant sur l'exercice clos le 31 mai 2020 :

- dans l'attente du projet de rapport
-



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.

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 ») et 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 des outils globaux** permettant aux professionnels d'accéder aux informations sur les entités tierces 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.

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 solliciter ni 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.

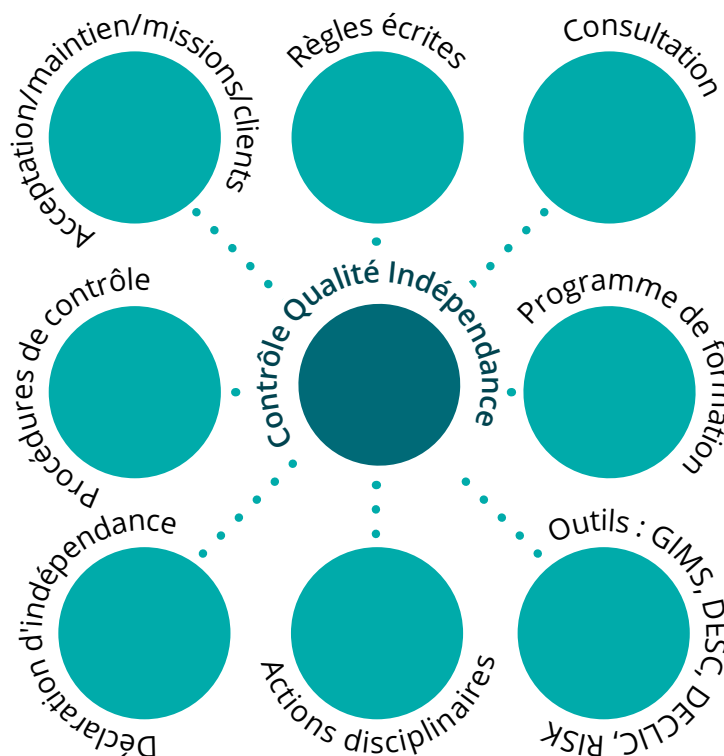
L'attribution des responsabilités en ce qui concerne les procédures, les systèmes et les contrôles relatifs à l'indépendance

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 et la prévention des risques de conflits d'intérêts et d'atteinte à l'indépendance conformément aux dispositions légales françaises (Code de commerce et Code de déontologie de la profession de commissaires aux comptes) et des normes internationales applicables (IESBA, SEC/PCAOB). 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 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 ou une société affiliée, 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 des entités d'intérêt public 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 des 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 en cas de violations des règles et des procédures d'indépendance du cabinet.

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 DTTL (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.

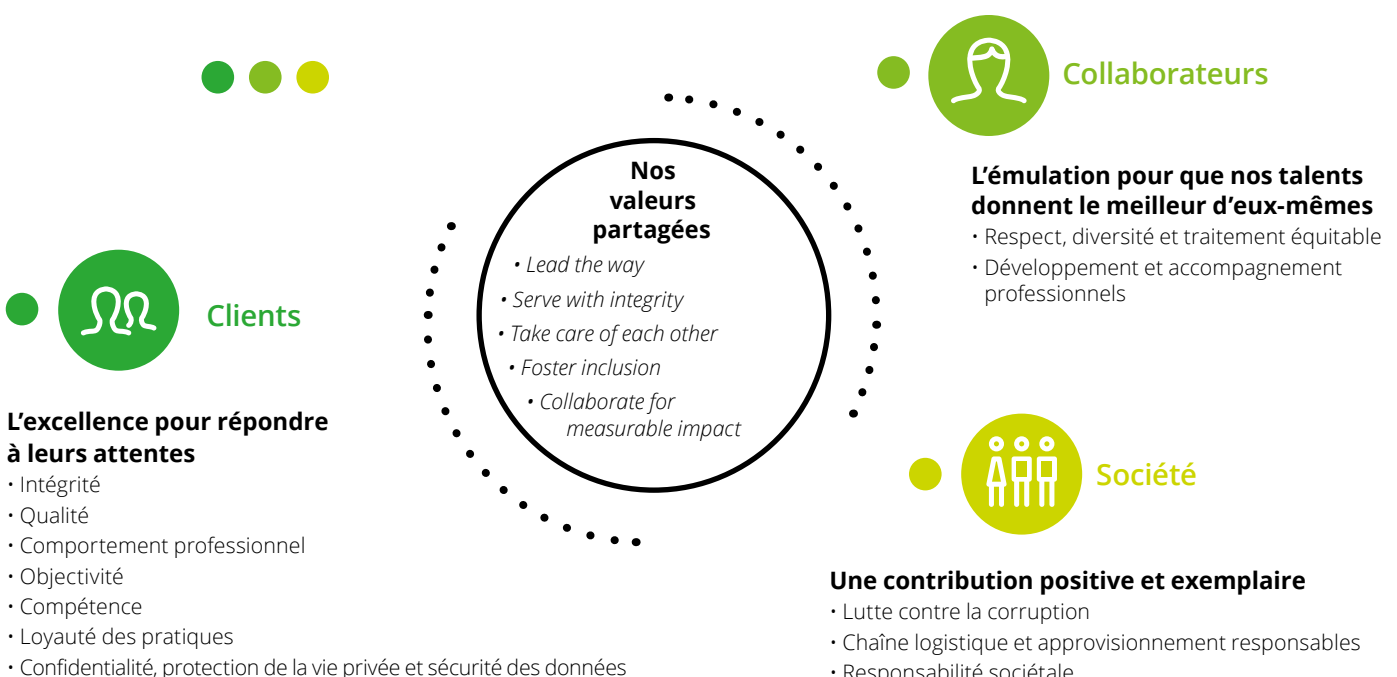
S'appuyant sur des valeurs au plan international pour réaffirmer nos convictions, le cadre éthique de DTTL s'articule autour de trois engagements : vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs et de la société civile et 12 principes éthiques et de comportement professionnel ou Global Code communs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

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 ;

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.



- 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 ;
- une politique de protection des collaborateurs et des associés (Politique antireprésailles 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 ;
- nos politiques internes renforcées en matière d'antiharcèlement et d'antidiscrimination s'appliquant à l'ensemble de nos bureaux, sous réserve des lois locales applicables.

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 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 Leurent, 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, consultez le site de la Fondation : <http://fondation.deloitte.fr/>



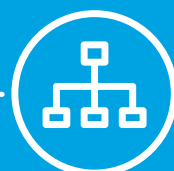
Composantes du Programme Éthique de Deloitte



Des valeurs et des principes



Le code d'éthique



Un cadre de déploiement*



Une équipe de collaborateurs et d'associés volontaires : la Team Éthique, etc.

* Comité éthique opérationnel, process de consultation, double dispositif d'alerte interne et externe, politique antireprésailles, plan de formation, plan de communication, cadre de sanction et des outils d'évaluation du programme.

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 près de 2 500 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 séminaire d'intégration qui leur permet bien sûr de se familiariser avec la méthodologie d'audit, mais aussi de créer des liens avec leurs collègues audit ainsi qu'avec les collaborateurs des autres activités qui sont présents sur une partie du séminaire.

Une charte de télétravail élaborée grâce à l'*input* des collaborateurs vise à favoriser une flexibilité responsable permettant à la fois de répondre aux enjeux des clients et aux enjeux d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

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

Le développement des compétences s'appuie sur différents canaux : le « on-the-job learning » est un élément fondamental, tout comme les feedbacks réguliers.

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 un 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 des compétences « soft », qu'elles soient linguistiques, comportementales et managériales, des collaborateurs et associés grâce à un parcours de tronc commun, complété d'une offre modulable adaptée aux besoins de chacun ;
- développer des profils ouverts sur leur environnement, sur le monde, des profils « 360° » avec une culture générale Business (connaissance des métiers et des industries/secteurs, etc.), mais aussi des enjeux sociétaux de demain, permettant ainsi de faire de chacun de nos collaborateurs un ambassadeur de Deloitte.

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



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.

L'objectif est ainsi de proposer le format optimal en fonction du thème de la formation et de s'adapter aux nouvelles façons de travailler

En 2020-2021, plus de 28 700 jours ont été consacrés à la formation des associés et collaborateurs des activités audit et conseils en France, dont plus de 19 900 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.

En 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, 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 du Comité exécutif. 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.



Audit : façonner l'avenir de la profession



Deloitte s'engage de manière proactive avec de nombreuses parties prenantes – dont les décideurs politiques, les régulateurs, investisseurs, administrateurs, présidents de comité d'audit et instances sectorielles – pour contribuer à garantir que l'audit et les systèmes de gouvernance d'entreprise et de reporting continuent d'évoluer afin de répondre aux besoins de la société et de servir son objectif d'encourager la confiance sur les marchés de capitaux. L'ensemble de ces parties prenantes joue un rôle décisif pour la fourniture d'informations pertinentes dans l'intérêt du public. La volonté d'apporter des innovations à l'audit reflète l'engagement de Deloitte à améliorer l'audit d'aujourd'hui et à établir une vision à long terme pour son avenir.

Annexes

Annexe 1	Déclarations	33
Annexe 2	Structures juridiques	34
Annexe 3	Personnes physiques	36
Annexe 4	Informations financières	37
Annexe 5	Entités d'Intérêt Public	38

Annexe 1

Déclarations

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

Paris-La Défense, le 30 septembre 2021

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.



David Dupont-Noel

Président de Deloitte & Associés

Annexe 2

Structures juridiques

Liste des membres¹ du réseau Deloitte exerçant des missions de contrôle légal au sein de l'Union Européenne et de l'Espace Économique Européen

Pays ²	Nom des structures juridiques ³
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 BV / SRL
Bulgarie	Deloitte Audit OOD
Chypre	Deloitte Limited
Croatie	Deloitte d.o.o. za usluge revizije
Danemark	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Espagne	Deloitte, S.L.
Estonie	AS Deloitte Audit Eesti
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	

1 Le 31 janvier 2020, le Royaume-Uni ne faisait plus partie de l'Union européenne. Toutefois, en vertu d'un accord entre le Royaume-Uni et l'UE, le Royaume-Uni est resté partie de l'Union douanière et du marché unique de l'UE et a continué à appliquer le droit de l'UE jusqu'à la fin de la période de transition (c'est-à-dire le 31 décembre 2020). La divulgation du chiffre d'affaires total de l'audit statutaire des États financiers comprend le chiffre d'affaires des entreprises du Royaume-Uni pour la période du 1^{er} juin 2020 au 31 décembre 2020.

2 « Obligation de déclaration de transparence de l'UE : Chiffre d'affaires total réalisé par les sociétés d'audit membres du réseau, résultant de l'audit statutaire des États financiers annuels et consolidés ».

3 Le montant représente une estimation déterminée en fonction des meilleurs efforts déployés pour recueillir ces données. Certaines sociétés d'audit de Deloitte enregistrées pour effectuer des audits légaux dans leurs États membres respectifs fournissent des services d'audit légal ainsi que d'autres services d'audit, d'assurance et de non-audit. Alors que Deloitte s'est efforcée de collecter un chiffre d'affaires spécifique pour chaque société d'audit UE/EEE Deloitte, dans certains cas, le chiffre d'affaires provenant d'autres services a été inclus. Les montants du chiffre d'affaires inclus dans le présent document sont en date du 31 mai 2021, sauf dans un nombre limité de cas où une société d'audit Deloitte a une fin d'exercice financière différente ou n'a pas finalisé son rapport pour cette période. Dans ces cas, le chiffre d'affaires correspond à l'exercice en question ou à l'exercice précédent. Lorsque la monnaie autre que l'euro est utilisée dans l'État membre, le montant en euros a été traduit à l'aide d'un taux de change moyen en vigueur pour la période allant du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2021.

Pays²	Nom des structures juridiques³
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
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 consolidés 1,9 milliards d'euros.

Annexe 3

Personnes physiques

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

LEVASSEUR Alexis

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, Audalian Commissaire, BEAS, Cisane, Constantin Associés, Constantin Entreprises, DB Consultants, ECA Audit, Jacques Serra et Associés, Laurens Michel Audit, Opus 3.14 Audit et Conseil, Pierre-Henri Scacchi et Associés et Revi Conseil ainsi que par certaines entités d'Afrique francophone :

	FY21
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	124,3
Contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités	202,1
Sous-total contrôle légal	326,4
Autres prestations fournies (ex-SACC) à des clients Audit	18,4
Sous-total Clients Audit	344,8
Prestations fournies à des clients non Audit	20,8
Total Activité Audit & Assurance	365,6

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
AMPLITUDE SURGICAL
ARTEA (EX MEDEA)
ASSYSTEM
AST GROUPE
ATARI (EX INFOGRAMES ENTERTAINMENT)
ATOS SE
AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE (ASF)
BALYO
BASTIDE LE CONFORT MÉDICAL
BIC
BNP PARIBAS
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH
BOIRON
BONDUELLE
BPCE
CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL NORD EUROPE
CAISSE FRANÇAISE DE FINANCEMENT LOCAL (CAFFIL)
CARMILA (EX CARDETY)
CARREFOUR
CARREFOUR BANQUE
CASINO GUICHARD-PERRACHON
CBO TERRITORIA
CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL DE MARSEILLE (ASSISTANCE PUBLIQUE DES HÔPITAUX DE MARSEILLE - AP-HM)
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE BORDEAUX
CNIM (CONSTRUCTIONS INDUSTRIELLES DE LA MÉDITERRANÉE)
COFACE SA
COMPAGNIE GÉNÉRALE DES ÉTABLISSEMENTS MICHELIN
CRÉDIT DU NORD
CRÉDIT MUTUEL ARKEA
CRÉDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH
CRÉDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF
CS COMMUNICATION & SYSTÈMES

DBV TECHNOLOGIES
DEXIA CREDIT LOCAL
DIAGNOSTIC MÉDICAL SYSTEMS (DMS)
EDENRED
EKINOPS
ÉLECTRICITÉ DE FRANCE
ÉLECTRICITÉ DE STRASBOURG
ÉLECTRICITÉ ET EAUX DE MADAGASCAR - EEM (EX VIKTORIA INVEST)
ELIOR GROUP
ENGIE
ENGIE ALLIANCE
ENGIE EPS
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 ASSOCIÉS)
IPSEN
KAUFMAN & BROAD
KERING (EX PPR)
KLÉPIERRE
LA FRANÇAISE DES JEUX

LEGRAND
L'ORÉAL
LUMIBIRD (EX QUANTEL SA)
LYSOGÈNE
MAISONS DU MONDE
MCPHY ENERGY
MERSEN
NATIXIS
NAVYA
NEOEN
NRJ GROUP
OENEO
ORAPI
ORPÉA
PERNOD RICARD
PHARMAGEST INTERACTIVE
POXEL
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RECYLEX SA
RÉSIDE ÉTUDES INVESTISSEMENT
ROBERTET SA
SANEF
SARTORIUS STEDIM BIOTECH
SES-IMAGOTAG
SG OPTION EUROPE
SMCP
SOCIÉTÉ DE TAYNINH
SOCIÉTÉ FONCIÈRE LYONNAISE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SCF
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SFH
SOFIBUS PATRIMOINE
TECHNICOLOR
TÉLÉPERFORMANCE 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
FCC 130
FCT CARS ALLIANCE AUTO LOANS GERMANY V2019-1
MARSOLLIER MORTGAGES

Établissements de crédit

AL KHALJI FRANCE
ARKEA BANKING SERVICES
ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS (ARKEA BEI)
ARKEA DIRECT BANK (EX FORTUNEO)
BANQUE CANTONALE DE GENÈVE (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 RHÔNE-ALPES-GROUPE CRÉDIT DU NORD
BANQUE SBA
BANQUE TARNEAUD
BLOM BANK FRANCE
BNP PARIBAS*
BNP PARIBAS ANTILLES GUYANE
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH*
BNP PARIBAS NOUVELLE-CALÉDONIE
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE
BNP PARIBAS RÉUNION
BOURSORAMA
BPCE*
BPCE BAIL
BPCE LEASE
BPCE LEASE IMMO
CAISSE DE BRETAGNE DE CRÉDIT MUTUEL AGRICOLE (CBCMA)
CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE
CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE (CEGEE)
CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL NORD EUROPE*
CAISSE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL (CFDI)
CARREFOUR BANQUE*
CASDEN BANQUE POPULAIRE
COMPAGNIE GÉNÉRALE DE LOCATION D'ÉQUIPEMENTS (C.G.L)
CRÉDIT DU NORD*
CRÉDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE-SOCIÉTÉ DE CRÉDIT FONCIER (CFCAL-SCF)
CRÉDIT MUTUEL ARKEA*
CRÉDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH*
CRÉDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF*
DEXIA CREDIT LOCAL *
FÉDÉRAL FINANCE
GENEBANQUE
GENEFIM
GRESHAM BANQUE
LAZARD FRÈRES BANQUE
LOOMIS FX, GOLD AND SERVICES

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

Établissements de crédit

NATIONAL BANK OF KUWEIT
NATIXIS*
NATIXIS COFINÉ
NATIXIS FACTOR
ODDO BHF SCA (EX ODDO & CIE)
OPEL BANQUE (EX GMAC BANQUE)
SAXO BANQUE FRANCE
SGB FINANCE
SOCIÉTÉ ANONYME DE CRÉDIT À L'INDUSTRIE FRANÇAISE (CALIF)
SOCIÉTÉ AUXILIAIRE D'ÉTUDES ET D'INVESTISSEMENTS MOBILIERS (INVESTIMO)
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE*
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CALÉDONIENNE DE BANQUE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE FACTORING (EX COMPAGNIE GÉNÉRALE D'AFFACTURAGE - C.G.A)
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SCF*
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SFH*
SOCIÉTÉ MARSEILLAISE DE CRÉDIT
SOGEBAI
SOGEFIMUR

Assurances

ANTARIUS
APICIL ÉPARGNE
AREAS DOMMAGES
AREAS VIE
CARDIF ASSURANCE VIE
CARDIF IARD
CCR - CAISSE CENTRALE DE REASSURANCE
COMPAGNIE FRANÇAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR (COFACE)
GALIAN ASSURANCES
GRESHAM
L&J RÉ
MACSF EPARGNE RETRAITE
MACSF PRÉVOYANCE
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 SANTÉ MUTUELLE
MUTUELLE DES SPORTIFS
MUTUELLE DU REMPART
MUTUELLE GÉNÉRALE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE
MUTUELLE GÉNÉRALE DES CHEMINOTS

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

BOLLORÉ

COMPAGNIE DU CAMBODGE

FINANCIÈRE DE L'ODET (SEPA)

FINANCIÈRE MONCEY

GROUPE FLO

INFOTEL

SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET INDUSTRIELLE DE L'ARTOIS

Jacques Serra et Associés

Établissements de crédit

BANQUE POPULAIRE DU SUD

Pierre-Henri Scacchi et Associés

Assurances

SACRA - SOCIÉTÉ ASSURANCES CONSOLIDATION RETRAITES DE L'ASSURANCE

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les unes aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consultez 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 fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de *financial advisory* et de *risk advisory*, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos plus de 345 000 professionnels dans le monde *make an impact that matters*, consultez www.deloitte.com.

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

© 2021 Deloitte & Associés – Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés – Studio Design Paris