



Sommaire

Partie 1	Message de la Présidence	3
Partie 2	Organisation, structures juridiques et gouvernance	4
Partie 3	Dispositif qualité et de gestion de talents	9
Partie 4	Bases de rémunération des associés	16
Annexe 1	Structures juridiques	17
Annexe 2	Déclarations relatives au dispositif qualité, à l'indépendance et à la formation	18
Annexe 3	Compte de résultat résumé de l'activité audit	19
Annexe 4	Liste des mandats auprès de sociétés ou entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé, établissements de crédit et sociétés de financement	20

Nota :

Ce rapport porte sur l'ensemble des sociétés de commissariat aux comptes membres de l'Association Deloitte Touche Tohmatsu France au 31 mai 2016.

1. Message de la Présidence

Neuilly-sur-Seine, le 31 août 2016

Conformément aux dispositions de la directive européenne relative au contrôle légal des comptes et de l'article R. 823-21 (Décret n°2014-1315, art. 9) du Code de commerce, Deloitte publie son rapport annuel de transparence qui fournit l'ensemble des informations requises permettant d'apprécier la manière dont nos valeurs guident, en permanence, nos missions et comportements.

Nous y réaffirmons avec conviction qu'elles constituent le socle de la confiance de nos clients et de la qualité de nos collaborateurs, valeurs qui sont partagées par l'ensemble des firmes membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited à travers le monde.

Alain Pons
Président de Deloitte

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alain Pons', written over a horizontal line.

2. Organisation, structures juridiques et gouvernance

Les cabinets membres de l'Association Deloitte Touche Tohmatsu France (« l'Association ») mobilisent des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par leurs clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

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

- Deloitte pour les activités d'audit et conseils (consulting, enterprise risk services et financial advisory) ;
- Taj pour les activités de juridique et fiscal ;
- In Extenso pour l'activité d'expertise comptable.

L'exercice de ces activités est coordonné par une association et s'inscrit dans le cadre de la stratégie pluridisciplinaire du réseau international Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

L'organisation et la gouvernance des activités audit et conseils de Deloitte, de l'Association et du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited sont présentées ci-dessous.

Les activités audit et conseils

La gouvernance des activités audit et conseils est définie par les statuts de Deloitte.

Ceux-ci définissent les attributions de la Direction générale et le contrôle exercé par le Conseil d'administration et les associés.

L'organisation de l'activité audit s'inscrit dans ce cadre.

La Gouvernance

La Direction générale

Alain Pons a été réélu Président de Deloitte à compter du 1^{er} juin 2013 pour un mandat d'une durée de 4 ans.

La Direction générale a pour missions :

- d'assurer la gestion du cabinet, dans le respect des orientations définies par les associés, sous le contrôle du Conseil d'administration ;
- d'organiser l'exercice et le contrôle des activités dans le respect des orientations de qualité, d'éthique et de protection professionnelle, sous le contrôle du Conseil d'administration et des associés ;
- de fixer les objectifs des activités, d'évaluer les associés et de fixer leurs rémunérations, sous le contrôle du comité carrière et rémunérations des associés du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Président de Deloitte nomme des associés en charge des directions opérationnelles et fonctionnelles. Ceux-ci constituent le Comité Exécutif (« Comex ») qui assiste la Direction générale dans la conduite des activités opérationnelles et fonctionnelles. Le Directeur Qualité - Risques (DQR) est membre du Comex.

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.

Les 10 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de l'Association Deloitte France par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent.

Le Conseil d'administration

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

Frédéric Moulin a été élu en qualité de Président du Conseil d'administration le 5 mars 2015. Son mandat a pris effet à compter de l'Assemblée générale qui a approuvé les comptes clos le 31 mai 2015, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos en 2019.

Le Conseil d'administration a pour missions de :

- délibérer sur les orientations proposées par la Direction générale et de les arrêter avant de les soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale ;
- contrôler leur mise en œuvre par la Direction générale ;
- veiller aux intérêts collectifs des associés.

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.

Les statuts de Deloitte et le règlement intérieur du Conseil d'administration précisent les modalités de fonctionnement de ces comités spécialisés. Le Président de chaque comité rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, avis et/ou recommandations. Le Conseil d'administration informe régulièrement les associés sur ses travaux.

A ce jour, le Conseil d'administration a constitué 4 comités permanents (qualité et risques, carrière et rémunérations des associés, audit et finances, investissement et stratégie).

Le comité Qualité - Risques a notamment pour rôle :

- d'examiner la pertinence de la politique suivie dans ce domaine et de surveiller son application ;
- 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 se saisir de tout sujet relatif à la qualité, à l'éthique et/ou la protection professionnelle ;
- de donner un avis au Conseil sur la nomination et la révocation du responsable de la Direction Qualité Risques.

Au-delà de l'enrichissement lié aux discussions menées au sein de ce comité, cette structure de gouvernance contribue à renforcer l'indépendance de la Direction Qualité Risques.

Les associés

Les associés sont des professionnels exerçant leur activité au sein des différentes sociétés composant le cabinet (voir Annexe 1 pour les entités audit françaises) dont ils sont les seuls actionnaires.

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

Ils se prononcent 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.

L'activité audit

L'activité audit en France est organisée en une Unité de gestion (UG) déclinée en 5 groupes rassemblant nos compétences dans les principaux secteurs d'activité (Banque & Assurance, Energie & Ressources, Technologie, Médias & Télécommunications etc.). Ces groupes couvrent les grandes organisations et les entreprises de taille intermédiaire sur tout le territoire français. Les responsables de l'activité audit sont membres du Comité exécutif de la firme française. Ils se réunissent mensuellement avec le Comité de direction audit qui comprend

les 5 responsables de groupes et les responsables fonctionnels (qualité & risques, ressources humaines, marketing, performance et développement). En outre, des comités spécialisés ont été mis en place, notamment le Comité technique qui a un rôle de veille et de coordination des actions Qualité au sein du cabinet (il comprend des spécialistes des domaines tels que normes d'audit, principes comptables, protection professionnelle, environnement SEC...) et le Comité Développement qui supervise et organise l'affectation des associés sur les principaux dossiers.

L'Association Deloitte Touche Tohmatsu France

L'Association Deloitte Touche Tohmatsu France a pour objet de coordonner les activités des métiers exercés par les membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited en France et en Afrique francophone (audit et conseils, expertise comptable, juridique et fiscal) dans le respect de la réglementation spécifique à chacun de ces métiers.

Données clés

Les données au niveau de l'Association sont les suivantes au 31 mai 2016 :

- Les associés sont au nombre de 541, se répartissant comme suit : audit et conseils : 253, expertise comptable : 233, juridique et fiscal : 55.
- L'Association coordonne les activités de ses membres, de leurs filiales et des sociétés apparentées, forts de 10 300 collaborateurs et associés présents dans plus de 220 implantations.
- Pour les exercices clos le 31 mai 2016 et le 31 mai 2015, le chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante :

Chiffre d'affaires (en M€)	Exercice clos le 31 mai 2016	Exercice clos le 31 mai 2015
Audit et conseils	660	607
Expertise comptable	350	344
Juridique et fiscal	104	100
Total	1 114	1 051

Organisation

L'Association est administrée par un Conseil d'administration de 6 membres, représentant également Deloitte, In Extenso et Taj.

Le Conseil d'administration dispose en particulier des attributions suivantes :

- Il nomme un responsable qualité qui assiste à ses réunions. Celui-ci est chargé, avec le Conseil, du contrôle qualité et de la gestion des risques des membres de l'Association qui sont placés sous leur surveillance.
- Il veille à ce que les membres de l'Association respectent, dans le cadre de leur développement, les obligations légales et professionnelles attachées à chacun de leurs métiers. Il est à ce titre en charge de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Le Conseil d'administration ne peut en aucun cas s'immiscer dans la gestion de l'activité des membres de l'Association, ni se substituer aux rôles et responsabilités de leurs organes de gestion et de surveillance.

Le réseau international Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Les cabinets membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« le réseau Deloitte ») fournissent des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du conseil et du financial advisory, à leurs clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités.

Les professionnels de Deloitte sont animés par un objectif commun : être la référence en matière d'excellence de service.

Les cabinets membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited emploient plus de 225 000 collaborateurs et associés dans plus de 150 pays. Ils ont réalisé un chiffre d'affaires de 35,2 milliards de dollars américains, pour l'exercice clos au 31 mai 2015.

L'organisation du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited au 31 mai 2016

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte Touche Tohmatsu Limited est une société de droit anglais (« private company limited by guarantee ») constituée de cabinets membres, entités indépendantes et juridiquement distinctes, mais qui opèrent sous des noms apparentés tels que « Deloitte », « Deloitte & Touche », « Deloitte Touche Tohmatsu », « Tohmatsu » et autres dénominations (pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres : consulter www.deloitte.com/about).

La structure du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited est destinée à permettre aux cabinets membres et à leurs filiales respectives dans plus de 150 pays de maintenir des niveaux uniformément élevés de qualité et d'intégrité et de conserver la confiance de leurs clients, des marchés de capitaux, de leur personnel et du public. Pour cela, le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited a adopté des politiques et procédures en matière de normes et de méthodologies professionnelles et a mis au point des systèmes de contrôle qualité et de gestion des risques. Les cabinets membres fournissent ainsi à leurs clients des services pour lesquels ils appliquent ces politiques et procédures, dans la mesure où celles-ci sont conformes aux normes professionnelles et à la législation en vigueur dans leur pays.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited ne fournit aucun service aux clients, ni ne dirige, gère, contrôle ou détient un intérêt quelconque dans un cabinet membre ou dans une société affiliée à l'un d'eux. Ses frais de fonctionnement sont financés par les cotisations annuelles versées par chacun des cabinets membres.

Les cabinets membres

Les cabinets membres ne sont ni filiales ni succursales de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et n'agissent pas en qualité de mandataires de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni d'autres cabinets membres. Ce sont des entités constituées localement, dont l'actionariat est indépendant de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et qui ont librement choisi de devenir membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited avec, pour principal objectif, de coordonner leur approche en matière de service aux clients, de normes professionnelles, de valeurs partagées, de méthodologies et de systèmes de contrôle qualité et de gestion des risques. C'est dans cette structure que les cabinets membres puisent leur force, puisqu'elle allie normes et méthodologies de qualité à une compréhension approfondie des marchés locaux et ainsi qu'à un sens des responsabilités et de l'initiative chez des professionnels directement concernés par l'intégrité et la croissance de leurs cabinets respectifs.

Le réseau Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent.

La gouvernance de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte Touche Tohmatsu Limited est gérée par un Comité exécutif sous le contrôle du Conseil d'administration, assisté de comités.

Le Comité exécutif de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Le Président (« Chief Executive Officer » ou « CEO ») de Deloitte Touche Tohmatsu Limited est élu par les associés sur proposition du Conseil d'administration.

Le Comité exécutif mondial est présidé par Punit Renjen depuis le 1^{er} juin 2015. Membre de ce comité, Alain Pons, Président de Deloitte SAS a été nommé « Deputy CEO » - Directeur général adjoint - de DTTL à compter du 1^{er} juin 2015.

Au sein du Comité exécutif, des associés sont en charge, au plan international, de chacune des activités (audit, conseil...) et des fonctions (qualité, finance, RH...). En particulier, des associés en charge de l'éthique et de l'indépendance, de la qualité et des risques coordonnent les actions de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et des cabinets membres dans ces domaines et supervisent l'élaboration des politiques et procédures communes à l'ensemble des métiers.

Depuis le 1^{er} juin 2015, le Comité exécutif est secondé par un Comité opérationnel en charge du déploiement des politiques arrêtées par le Comité exécutif. Jean-Marc Mickeler, associé français, siège au sein de ce Comité en qualité de « Global operating leader » pour le métier audit. Bertrand Boisselier, associé français et responsable adjoint des activités audit pour Deloitte France, en est aussi membre en tant que responsable du Comité opérationnel mondial. A ce titre, il est chargé de revoir régulièrement l'exécution des budgets globaux, opérationnels et d'investissements.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited est son organe ultime de gouvernance.

Composé de 32 membres, il est présidé depuis le 1^{er} juin 2015 par David Cruickshank, associé britannique.

Mireille Berthelot, directrice du département Qualité Risques de la firme française, et Frédéric Moulin siègent à ce Conseil d'administration.

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

Le Conseil d'administration est également assisté des comités suivants :

- comité de la gestion des risques ;
- comité d'audit et des finances ;
- comité des cabinets membres ;
- comité d'évaluation de la performance du CEO de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ;
- comité de composition du conseil d'administration ;
- comité de succession.

Enfin, pour le métier audit, un comité de coordination mondial « GALT » regroupant les responsables des métiers audit des principales firmes du réseau Deloitte se réunit régulièrement pour décider des évolutions du métier audit : méthodologie, suivi des actions qualité etc. Damien Leurent, associé français, responsable des activités audit pour Deloitte France participe à ce comité.

Les valeurs partagées
au sein de Deloitte
constituent le ciment de
la culture commune de
l'ensemble des associés
et collaborateurs.

3. Dispositif qualité et de gestion des talents

La recherche permanente de l'excellence qui anime Deloitte repose sur un dispositif fondé sur :

- une culture issue de valeurs partagées (éthique et indépendance) ;
- un modèle de gestion des talents (ressources humaines et formation) ;
- des politiques professionnelles.

Une culture issue de valeurs partagées

L'éthique

Les Global Principles of Business Conduct de DTTL* (ou « Global Code ») 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 nos quatre valeurs historiques, nos principes éthiques, développés dans les codes d'éthique de chacune des firmes membres, sont désormais structurés autour de 3 catégories d'engagements : vis-à-vis de nos clients, de nos collaborateurs et de la société civile.

En France, 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 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 Comité éthique opérationnel garant du bon fonctionnement du dispositif global ;
- un programme de formation spécifique pour l'ensemble des associés et collaborateurs ;
- des focus groups réguliers pour entendre les « vrais mots » de l'éthique au quotidien ;
- la Team Ethique, groupe évolutif de réflexion et d'action pluridisciplinaire ouvert à toutes et tous ;
- une adresse mail confidentielle frethique@deloitte.fr pour répondre à vos interrogations ; et
- les discussions de travail qui ont lieu au sein des équipes sur les sujets mettant en jeu l'application des valeurs et des principes.

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

France par Mireille Berthelot, Ethics Officer, Directeur de la Qualité et des Risques et membre du Comité exécutif de la firme, assistée par Carol Lambert, Ethics Leader, responsable de la gestion opérationnelle du Programme Ethique.

Il 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 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.

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. Depuis 2010, le respect de ces engagements est confirmé par chaque collaborateur de façon explicite au travers de questions dédiées à l'éthique dans la déclaration d'indépendance annuelle.



Quatre valeurs partagées au sein de Deloitte : intégrité, excellence dans le service fourni au client, engagement mutuel et force issue de la diversité culturelle.

* DTTL ne fournit pas de service aux clients. Par conséquent, le terme de client dans le Global Code fait référence à ceux des firmes membres

En cas de doute, une ligne de consultation est à la disposition des collaborateurs.

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 Ethique est le premier pilier. Notre « Rapport de performance durable 2015 » disponible sur notre site internet (www.deloitte.fr) détaille les actions menées et présente nos plans d'actions.

L'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 de manière effective.

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, et par ceux-ci uniquement. Notre indépendance est également économique et financière. Le développement est exclusivement financé, en fonds propres, par les associés actionnaires et par le recours à des ressources bancaires classiques. Aucun de nos clients ne contribue en France à plus de 5% de notre chiffre d'affaires.

Un corps de règles garant de notre indépendance

Services professionnels

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 le Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

En application de ces dispositions, nous séparons de manière stricte les interventions d'audit et de conseil. Cette séparation s'accompagne en outre de dispositions particulières 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 à ses « affiliates ».

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

Indépendance personnelle

Les règles suivantes s'appliquent au plan personnel :

- le cabinet, ses associés et leurs familles immédiates ont l'interdiction de détenir des titres d'un client d'audit de Deloitte en France ou au plan mondial ; des règles existent également pour les collaborateurs et leurs familles immédiates. Le suivi du respect de ces règles est réalisé au travers d'un outil international informatisé dans lequel les associés et les managers déclarent leur portefeuille de titres ;
- le cabinet, ses associés ou collaborateurs ne doivent pas accepter de cadeaux, sous quelque forme que ce soit, si cela est susceptible d'influencer leur jugement ;
- sur déclaration de l'associé ou du collaborateur, les relations familiales, personnelles et professionnelles avec les clients de Deloitte sont prises en compte lors de la constitution des équipes d'audit pour éviter tout risque de perte d'objectivité dans la conduite des missions.

Un programme de formation aux règles d'indépendance

Dès leur entrée chez Deloitte, puis tout au long de leur carrière, tous nos associés et collaborateurs sont formés à ces règles, dans le cadre d'actions de formation dont le contenu est adapté en fonction de l'expérience et de la pratique. Ce programme permet d'assurer la diffusion et la bonne compréhension des règles.

Une culture de consultation

La Direction de l'indépendance doit être consultée dans les situations où notre indépendance pourrait être mise en cause. Cette culture d'échange et de consultation est très ancrée chez nos associés et collaborateurs. En tant que support de la prise de décision collective, elle apporte une réelle garantie à notre indépendance.

Une procédure d'acceptation des clients et missions rigoureuse

Nos procédures d'acceptation des clients et des missions ont été conçues pour :

- garantir que l'intérêt personnel des associés et des collaborateurs ou celui de Deloitte ne prévalent jamais sur l'intérêt général associé à la mission de commissariat aux comptes ;
- permettre l'identification des situations de conflits d'intérêts, au plan national comme international. Cette recherche systématique est effectuée notamment à partir d'une base internationale régulièrement mise à jour et qui recense l'ensemble des clients de Deloitte constituant des entités d'intérêt public, dont notamment les entités émettant des titres admis à la cotation sur un marché réglementé. Les équipes spécialisées en matière d'indépendance, implantées au sein de chaque activité, s'appuient sur des procédures et des outils qui centralisent toutes les recherches effectuées au sein de Deloitte France ;
- s'assurer que les missions proposées sont autorisées par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes après consultation interne, le cas échéant.

Une déclaration d'indépendance individuelle annuelle

Les associés et collaborateurs confirment annuellement, dans une déclaration d'indépendance détaillée, qu'ils respectent l'ensemble de ces règles. Une première déclaration, établie au moment de leur entrée dans le cabinet, est jointe au contrat de travail. La déclaration est confirmée annuellement. Pour les associés et managers, cette déclaration est complétée par la mise à jour de leur portefeuille titres dans l'outil international dédié. Les déclarations des associés sont contrôlées dans le cadre d'un programme pluriannuel.

Un modèle de 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 1 700 recrutements de professionnels (comprenant les stagiaires) pour les activités audit et conseils en France (hors Taj et IEO), dont plus de 60 % de jeunes diplômés cette année, et surtout réussir leur intégration au sein des équipes existantes en maintenant « l'esprit Deloitte », culture d'excellence et de proximité qui fait la force du cabinet.

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

La dynamique RH est structurée autour de cinq axes :

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

Développer un environnement de travail favorable

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

Chaque nouveau collaborateur est accompagné dans les premiers temps de son arrivée au sein du cabinet par un

Les grandes étapes de la carrière d'un collaborateur sont marquées par une formation spécifique destinée à l'aider dans son nouveau rôle au sein du cabinet.

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

Développer les compétences

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

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

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

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

En 2015/2016, et pour la première fois, chaque collaborateurs a bénéficié d'une formation spécifique à chaque passage de grade important, avec l'ensemble de ses collègues, tous métiers confondus.

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

En 2015/2016, plus de 21 200 jours ont été consacrés à la formation des associés et collaborateurs des activités audit et conseils en France, dont plus de 14 600 jours pour la seule activité audit. La formation technique des auditeurs comporte un tronc commun incluant des séminaires thématiques (méthodologie d'audit, normes d'exercice professionnel, éthique et indépendance, normes comptables, droit et fiscalité), des réunions d'actualité technique pluriannuelles (permettant d'actualiser les connaissances et de partager l'expérience acquise), ainsi qu'un cursus de formation managériale et comportementale. Ce cursus représente annuellement 24 jours pour un collaborateur débutant et 8 jours en moyenne pour un collaborateur confirmé jusqu'à son accession au grade de manager.

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.

Ces différentes formations s'appuient sur une bibliothèque de modules dont la conception est en partie mutualisée au sein du réseau international. Cette bibliothèque comprend notamment un catalogue d'autoformations disponibles sur l'intranet « Deloitte Resources » du cabinet dont certaines consacrées aux IFRS. Ces autoformations IFRS (72 heures) sont également accessibles librement 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, ce dernier a 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. Ce programme comporte l'organisation et le financement de formations externes, ainsi que l'octroi de congés d'examens. De plus, certaines formations internes destinées aux commissaires aux comptes sont homologuées par le Comité scientifique de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Le comité formation audit, composé de représentants de la Direction Qualité - Risques, de la Direction de la Formation et des responsables des activités, se réunit 8 fois par an. Son rôle est de superviser l'élaboration des programmes de formation, de s'assurer de façon permanente de la qualité et de la pertinence des formations réalisées et d'exercer une surveillance globale du respect des objectifs de formation. Ces formations font l'objet d'une évaluation de leurs contenus pédagogiques et techniques.

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.

Les évaluations sont réalisées à l'issue de chaque mission pour les collaborateurs débutants et annuellement pour les collaborateurs expérimentés. En fin d'exercice, l'entretien annuel permet de faire une synthèse et est 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'évaluation de la performance est par ailleurs en cours de transformation, via le projet Reinvent Performance Management, en cours de test, qui sera déployé au cours des prochains mois, permettant ainsi une approche plus positive au bénéfice de l'ensemble de nos collaborateurs.

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

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

Respecter l'individu

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

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

Des politiques professionnelles rigoureuses

Le dispositif qualité est formalisé dans le « Deloitte Policy Manual » (DPM). Ces politiques, établies au plan international, sont déclinées par métier et complétées, le cas échéant, des spécificités liées au contexte légal et réglementaire français. Le DPM applicable à l'activité audit respecte les principes de la norme de l'Association internationale des experts-comptables (IFAC) sur le contrôle qualité (ISQC1).

Les points saillants du dispositif qualité

La 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.

Cette méthodologie est conforme aux standards internationaux d'audit (« International Standards on Auditing » émis par l'IAASB). Elle a été adaptée en France 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 basée sur les risques prenant en compte le contrôle interne et les spécificités sectorielles.

Nos logiciels EMS et Audit System/2 (AS/2) apportent un support aux professionnels dans la réalisation de chaque étape de la démarche d'audit. Ils permettent de documenter l'approche d'audit et notamment les réponses aux risques identifiés, tout en intégrant les spécificités sectorielles. Ils permettent enfin de rassembler et synthétiser le résultat des travaux.

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

Nous bénéficions d'une palette de compétences très large qui est mise à disposition 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...

Nous disposons d'expertises sectorielles notamment dans les domaines suivants : Industrie, Aviation & Transports, Energie & Ressources, Institutions financières, Secteur public, Technologies Médias Télécoms, Distribution et produits de grande consommation, Santé, Immobilier.

L'utilisation d'une méthodologie commune au sein du réseau Deloitte assure une approche homogène dans l'ensemble des pays, au service d'un audit de qualité.

Principaux thèmes traités par le DPM audit

- Approche d'audit et qualité
- Acceptation des clients / missions
- Gestion des missions référées
- Ethique et indépendance
- Planification des équipes et rotation des associés
- Politique de consultation
- Confidentialité
- Documentation des travaux et archivage
- Revue indépendante
- Audits réalisés dans un référentiel étranger
- Contrôle qualité

Notre contribution aux instances professionnelles : quelques exemples

CNCC

- Bureau
- Comité des normes professionnelles
- Commission des études juridiques
- Commission des études comptables
- Commission d'éthique professionnelle
- Commissions et groupes sectoriels : Banque/Assurances/OPC/Associations et fondations/Organismes de sécurité sociale/Etablissements publics de santé/Secteur public
- Commission développement
- Comité de gestion des risques professionnels
- Conseil de la DIPAC

Comité DMF de la CNCC

- Comité exécutif
- Comité comptable
- Comité audit

Autorité des normes comptables

- Commission des normes comptables internationales

Autorité des marchés financiers

- Commission consultative émetteurs

Conseil de normalisation des comptes publics

- Collège
- Commission Etat et organismes dépendant de l'Etat
- Commission Sécurité sociale et organismes assimilés
- Commission « Normes comptables internationales »

Ordre des experts-comptables

- Commission des normes professionnelles
- Commission juridique professionnelle – Réforme des textes
- Commissions missions comptables, fiscales, juridiques
- Commission secteur non marchand et secteur public

Instances européennes et internationales

- EFRAG, membre du conseil
- Fédération des experts-comptables européens (FEE) : Bureau

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 (voir encadré) 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 consultation en matière d'IFRS créés au sein de Deloitte.

Les correspondants activité de la Direction Qualité - Risques (DQR), les PPD

Pour compléter l'organisation nationale mise en place au sein de la DQR, il est créé au sein de chaque groupe de l'activité audit (ci-après les « groupes ») un correspondant DQR appelé PPD (Professional Practice Director).

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 de leur groupe à instruire les demandes de consultation auprès de la DQR et traitent directement certaines consultations pour lesquelles ils disposent de la compétence technique nécessaire.

Les PPD, en liaison avec la DQR, contribuent à l'évaluation annuelle des associés de leur groupe en ce qui concerne leur implication au plan technique et en matière de qualité.

La revue indépendante

Sauf exemptions limitées aux dossiers de petite taille et respectant certains autres critères tels que l'absence d'élément complexe, les opinions d'audit font l'objet d'une revue indépendante par un professionnel n'intervenant pas sur le dossier, selon des règles précisément définies. L'affectation des revues indépendantes est réalisée par la Direction Qualité - Risques (DQR), et ne dépend donc pas des associés signataires. Les PPD, en liaison avec la DQR, assurent la bonne exécution au sein de leur groupe. 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.

En outre, la complexité de certains dossiers peut amener, d'une part, à affecter la revue indépendante à un binôme plutôt qu'à un seul professionnel et, d'autre part, à réaliser la revue indépendante en plusieurs étapes, par exemple à l'issue de la phase

de planification, lorsque des décisions significatives pour l'audit sont prises, puis préalablement à l'émission du rapport.

Le contrôle interne de la qualité de l'audit

Chaque cabinet membre du réseau met en œuvre un contrôle qualité dans des conditions définies au plan international. Ce contrôle qualité vise à évaluer, a posteriori, la qualité des travaux d'audit réalisés et leur conformité avec les politiques professionnelles du Deloitte Policy Manual (DPM).

La coordination et la réalisation pratique du contrôle sont placées sous la responsabilité du « National Practice Review Director » du cabinet français. La conformité de ce contrôle avec les dispositions du DPM fait par ailleurs l'objet d'une revue par un associé d'un autre cabinet membre du réseau Deloitte, désigné par Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Les contrôles mis en œuvre dans ce cadre comprennent une évaluation des procédures de gestion de la qualité en vigueur au sein du cabinet et la vérification de leur application effective, ainsi que l'examen d'un échantillon de dossiers de travail relatifs à l'audit d'entités d'intérêt public ou non.

Les contrôles qualité

Revue des procédures de gestion de la qualité

Le contrôle qualité comprend une revue transversale des procédures du cabinet. Elle couvre notamment les domaines suivants, pour ce qui relève des aspects de gestion de la qualité : attitude de la direction (« Tone from The Top »), éthique, indépendance, gestion des risques, gestion de la mission, ressources humaines et formation. Ces contrôles comprennent une analyse des procédures en place, ainsi que des sondages visant à tester leur application effective.

Examen d'un échantillon de dossiers de travail

Tout associé d'audit est soumis au contrôle qualité selon une périodicité n'excédant pas 3 ans. La revue des dossiers est 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. En outre, environ 10% des contrôleurs n'appartiennent pas à Deloitte France et sont détachés à cet effet par d'autres membres du réseau Deloitte.

La sélection des dossiers à contrôler est réalisée à partir d'une approche basée sur les risques : 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 représentatif de missions de commissariat aux comptes réalisées dans des sociétés françaises n'appartenant pas aux catégories précédentes. Enfin, une partie des dossiers contrôlés est sélectionnée de façon purement aléatoire.

Résultats du contrôle qualité

Les résultats du contrôle qualité font l'objet d'un rapport et d'une lettre de recommandations présentés par l'équipe de revue à la Direction du cabinet et communiqués, pour revue et validation, à Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Une analyse des causes des principaux constats est menée et un plan d'actions est préparé par la Direction du cabinet en réponse aux recommandations formulées lors du contrôle. La mise en œuvre effective de ce plan d'actions fait l'objet d'un suivi lors du contrôle qualité de l'exercice suivant. Les résultats du contrôle qualité sont également présentés à l'ensemble des associés et collaborateurs lors des réunions d'information technique semestrielles (« Audit Update »).

Le contrôle qualité externe

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 de la qualité et revoit une sélection de dossiers d'audit.

Des plans d'actions sont mis en œuvre pour répondre aux remarques formulées lors de l'inspection.

Selon l'accord intervenu le 31 janvier 2013 entre le H3C et le PCAOB (US Public Company Accounting Oversight Board), l'entité Deloitte & Associés, en tant que commissaire aux comptes de sociétés cotées aux Etats-Unis ou de filiales de société cotées aux Etats-Unis, est également soumise à un contrôle conjoint H3C/PCAOB dans les conditions fixées par le protocole signé.

Le rapport final du PCAOB sur le premier contrôle conjoint, réalisé sur cet exercice, n'a pas encore été émis.

4. Bases de rémunération des associés

Les associés exercent leur profession dans le respect, individuel et collectif, de la déontologie de leur métier et des valeurs de Deloitte .

Ces valeurs et principes partagés par l'ensemble des associés et collaborateurs de Deloitte font partie intégrante de leurs objectifs.

Le niveau de réalisation de ces objectifs est mesuré par référence à différents critères de performance parmi lesquels, notamment :

- le respect de la déontologie et des valeurs de la firme et la promotion de celles-ci ;
- la qualité de la prestation technique et de la gestion des risques professionnels ;
- la contribution au développement (technique, commercial, expertises sectorielles, éminence, rayonnement dans notre réseau), dans le respect des règles déontologiques ;
- la contribution au développement personnel et à la formation des collaborateurs ;
- l'encadrement, l'exemplarité et la motivation des collaborateurs ;
- la participation à la bonne marche de l'organisation : leadership, capacité de management, contribution à la cohésion associative, promotion de Deloitte, etc.

Chaque année, les associés évaluent leurs performances et l'atteinte de leurs objectifs au regard de ces critères et d'objectifs personnalisés.

Ces autoévaluations sont ensuite revues et appréciées par les associés responsables du domaine d'activité où ils opèrent qui recueillent les avis des différentes 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, ces derniers 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 finale de l'associé dépend du résultat constaté en fin d'exercice. Elle évolue, à la hausse comme à la baisse, d'une année sur l'autre en fonction des réalisations personnelles et des résultats de la structure indépendante membre du réseau dont l'associé est actionnaire et dans laquelle il exerce sa profession.

Enfin, il y a lieu de rappeler que les associés exercent leur activité dans la logique de la profession libérale. En cas d'insuffisance de résultat des structures indépendantes membres du réseau dont ils sont actionnaires et dans lesquelles ils exercent leur profession, leurs rémunérations sont directement affectées et ils sont appelés à remplir le cas échéant leur devoir d'actionnaires.

Comme pour la plupart des professions intellectuelles, l'évaluation des performances repose sur une appréciation de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs individualisés pour chaque associé.

Annexe 1

Structures juridiques

Les activités d'audit de Deloitte en France ont été exercées au cours de l'exercice clos le 31 mai 2016 au travers de 16 sociétés :

- Deloitte & Associés
- Deloitte Marque & Gendrot
- Deloitte Marque Gendrot
- Constantin Associés
- Constantin Entreprises
- Cisane
- Pierre-Henri Scacchi et Associés
- Durand et Associés
- Jacques Serra et Associés
- Opus 3.14 Audit et Conseil
- Laurens Michel Audit
- Audalian Commissaire
- DAVECC SAS
- Revi Conseil
- Consultants Auditeurs Associés
- Anne-Marie Torres-Commissaire aux comptes

ainsi que par certaines entités du Groupe In Extenso.

Annexe 2

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

Neuilly-sur-Seine, le 31 août 2016

Nous confirmons, en application des dispositions prévues à l'article R 823-21 c) f) et g) du Code de commerce, 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 L822-4 et R822-61 du Code de commerce.

Alain Pons

Président de Deloitte

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alain Pons', written over a horizontal line.

Annexe 3

Compte de résultat résumé de l'activité audit

Les informations présentées sont établies à partir des comptes résumés agrégés des entités audit, établis selon les règles et principes comptables français, qui comprennent principalement les sociétés Deloitte & Associés, Deloitte Marque & Gendrot, Deloitte Marque Gendrot, Constantin Associés, Constantin Entreprises, Cisane, Pierre Henri Scacchi et Associés, Durand et

Associés, Jacques Serra et Associés, Opus 3.14 Audit et Conseil, Laurens Michel Audit, Audalian Commissaire, DAVECC SAS, Revi Conseil, Consultants Auditeurs Associés et Anne-Marie Torres-Commissaire aux comptes, ainsi que par certaines entités du Groupe In Extenso :

Compte de résultat combiné des entités d'audit (en M€)	Exercice clos le 31 mai 2016	Exercice clos le 31 mai 2015
Honoraires & Frais	364 ⁽²⁾	359 ⁽²⁾
Autres produits d'exploitation	5	6
Frais de personnel, rémunération des associés et charges d'exploitation	(352)	(349)
Résultat d'exploitation	17	16
Résultat financier, résultat hors exploitation et exceptionnel, amortissement des écarts d'acquisition et impôts sur les sociétés	(12)	(13)
Résultat net	5⁽¹⁾	3

(1) Sous réserve de l'approbation par les Assemblées des Actionnaires

(2) Les entités audit de Deloitte ont réalisé des missions non audit auprès de clients non audit pour 18 M€ au 31/05/2016 et pour 11 M€ au 31/05/2015

Annexe 4

Liste des mandats auprès de sociétés ou entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé, établissements de crédit et sociétés de financement

La liste des sociétés ou entités concernées pour lesquelles le cabinet a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé a été établie conformément à l'article R.823-21 du Code de commerce.

Cette liste sera mise à jour dans le cadre de l'application de l'ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 et de la nouvelle définition des entités d'intérêt public.

Deloitte & Associés

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

ABC ARBITRAGE	BNP PARIBAS
ACANTHE DEVELOPMENT	BONDUELLE
ACCOR	BOURBON
ACMN VIE	BPCE
ACTEOS	CAFOM
AEROPORTS DE PARIS	CAISSE FRANCAISE DE FINANCEMENT LOCAL (CAFFIL)
AIR FRANCE - KLM	CARDETY (CARREFOUR PROPERTY DEVELOPMENT)
AKKA TECHNOLOGIES	CARREFOUR
ALCATEL-LUCENT	CASINO GUICHARD PERRACHON
ALPHA MOS	CBO TERRITORIA
ALTRAN TECHNOLOGIES	CCA INTERNATIONAL
AMPLITUDE SURGICAL	CERENIS THERAPEUTICS
APRIL GROUP	CFAO
ARTEA	CMA CGM
ASSYSTEM	COFACE
AST GROUPE	COFIROUTE
ATARI (EX. INFOGRAMES ENTERTAINMENT)	CONSTRUCTIONS INDUST. DE LA MEDITERRANEE (CNIM)
ATOS ORIGIN	CRITEO
AUDIKA	CS (COMMUNICATIONS & SYSTEMES)
AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE - ASF	DALET
AVENIR TELECOM	DASSAULT AVIATION
BARBARA BUI	DBV TECHNOLOGIES
BIC	DEXIA CREDIT LOCAL
BLUE SOLUTIONS	DIAGNOSTIC MEDICAL SYSTEMS

DIRECT ENERGIE
DOM SECURITY
DUC
EDENRED
EDF
EKINOPS
ELECTRICITE ET EAUX DE MADAGASCAR
ENGIE (EX GDF SUEZ)
EOS IMAGING
EXEL INDUSTRIES
FIPP
FROMAGERIES BEL
FUTUREN (EX THEOLIA)
GASCOGNE
GDF SUEZ ALLIANCE
GDF SUEZ FINANCE SA
GENERALE DE SANTE
GENOMIC VISION
GROUPE FNAC
GROUPE PIZZORNO ENVIRONNEMENT (GPE)
GROUPE SFPI
GUERBET
HF COMPANY
ID LOGISTICS
IDI
ILIAD
IMERYS
IMMOBILIERE DASSAULT
INFOTEL
INNATE PHARMA
INNELEC MULTIMEDIA
INTEXA
IPSEN
IT LINK
KAUFMAN & BROAD
KERING
KEYRUS PROGIWARE
KLEPIERRE
LA MONDIALE
LABCO
LAFARGE
LEGRAND
L'OREAL
LVMH
MAISONS FRANCE CONFORT
MANITOU
MCPHY ENERGY
MERSEN
MICHELIN
MICROPOLE
MONTAGNE ET NEIGE DEVELOPPEMENT
MR BRICOLAGE
NATIXIS

NEXT RADIO TV
NRJ GROUP
NUMERICABLE-SFR
OENEO
ORAPI
ORPEA
PERNOD RICARD
PIXIUM VISION
QUANTEL
RECYLEX
ROBERTET
RTE
SAFE ORTHOPAEDICS
SARTORIUS STEDIM BIOTECH
SOCIETE FONCIERE LYONNAISE (SFL)
SOCIETE GENERALE
SOCIETE INTERNATIONALE DE PLANTATIONS D'HEVEAS (SIPH)
SOFIBUS PATRIMOINE
SOLOCAL GROUP
TECHNICOLOR
TELEPERFORMANCE
TERREIS
TOUAX
TOUPARGEL SA
UNIBAIL-RODAMCO
UNIBEL
VALLOUREC
VALNEVA
VALTECH
VINCI
VIRBAC SA
WORLDLINE

Etablissements de crédit et sociétés de financement

AL KHALIJI FRANCE
ATTIJARIWafa BANK EUROPE
BAIL ACTEA
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA)
BANQUE CANTONALE DE GENEVE (FRANCE) SA
BANQUE COMMERCIALE DU MARCHE NORD EUROPE - BCMNE
BANQUE COURTOIS
BANQUE DE REALISATIONS DE GESTION ET DE FINANCEMENT- REGEFI
BANQUE DE WALLIS ET FUTUNA
BANQUE KOLB
BANQUE LAYDERNIER
BANQUE LEONARDO
BANQUE MARTIN MAUREL
BANQUE MONETAIRE ET FINANCIERE - BMF
BANQUE NUGER
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE
BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE
BANQUE RHONE-ALPES-GROUPE CREDIT DU NORD

BANQUE SBA	FUNDQUEST ADVISOR
BANQUE TARNEAUD	GALIAN - CGAIM
BGFI INTERNATIONAL	GENEBANQUE
BIBBY FACTOR FRANCE	GENEFIM
BLOM BANK FRANCE	GENEFIMMO
BNP PARIBAS	GMAC BANQUE (OPEL)
BNP PARIBAS GUADELOUPE	GRESHAM BANQUE
BNP PARIBAS GUYANE	IBM FRANCE FINANCEMENT
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH	INTER EUROPE CONSEIL
BNP PARIBAS MARTINIQUE	LAZARD FRERES BANQUE
BNP PARIBAS NOUVELLE CALEDONIE	MIZUHO CORPORATE BANK LIMITED PARIS BRANCH
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	NATIXIS
BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR	NATIXIS BAIL
BNP PARIBAS REUNION	NATIXIS COFICINE
BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT	NATIXIS ENERGECO
BOURSORAMA	NATIXIS FACTOR
CAFINEO	NATIXIS FINANCEMENT
CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE	NATIXIS FUNDING
CAISSE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL - CFDI	NATIXIS INTEREPARGNE
CAISSE FRANCAISE DE FINANCEMENT LOCAL - CAFIL	NATIXIS LEASE
CAISSE REGIONALE DE CREDIT MARITIME MUTUEL ATLANTIQUE	NATIXIS LEASE IMMO
CARREFOUR BANQUE	NORBAIL - IMMOBILIER
CASDEN BANQUE POPULAIRE	NORBAIL SOFERGIE
CELCA	PARILEASE
CMP BANQUE	PRIORIS
CMV MEDIFORCE	RBC INVESTOR SERVICES BANK FRANCE
COFICA BAIL	SANTANDER CONSUMER FRANCE
COFIPLAN	SANTANDER PUBLIC SECTOR
COMPAGNIE FINANCIERE LAZARD FRERES	SGB FINANCE
COMPAGNIE GENERALE D'AFFACTURAGE - C.G.A.	SIGUE GLOBAL SERVICES
COMPAGNIE GENERALE DE LOCATION D'EQUIPEMENTS - CGL	SOCIETE ANONYME DE CREDIT A L'INDUSTRIE FRANCAISE (CALIF)
CREDIT DU NORD	SOCIETE AUXILIAIRE D'ETUDES ET D'INVESTISSEMENTS MOBILIERS - INVESTIMO
CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE- SOCIETE DE CREDIT FONCIER "CFCAL-SCF"	SOCIETE DE FINANCEMENT LOCAL (SFIL)
CREDIT LOGEMENT	SOCIETE GENERALE
CREDIT MODERNE ANTILLES GUYANE	SOCIETE GENERALE CALEDONNIENNE DE BANQUE
CREDIT MODERNE OCEAN INDIEN	SOCIETE GENERALE POUR LE DEVELOPPEMENT DES OPERATIONS DE CREDIT-BAIL IMMOBILIER - SOGEBAIL
CREDIT MUTUEL ARKEA	SOCIETE GENERALE SCF
CREDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH	SOCIETE GENERALE SFH
CREDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF	SOCIETE MARSEILLAISE DE CREDIT
DEXIA CLF BANQUE	SOGEFIMUR
DEXIA CLF REGIONS BAIL	SOGEFINANCEMENT
DEXIA CREDIT LOCAL	SOGEFINERG (SOCIETE GENERALE POUR LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS ECONOMISANT L'ENERGIE)
DEXIA FLOBAIL	SOGLEASE FRANCE
DOMOFINANCE	STAR LEASE
ELECTRO BANQUE	STATE BANK OF INDIA
EUROPEENNE DE CAUTIONNEMENT (EDC)	THE BANK OF TOKYO - MITSUBISHI UFJ LTD
EXANE DERIVATIVES	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC
EXANE FINANCES	VTB BANK (FRANCE)
EXIM BANK OF CHINA	
FRANCETEL- SOCIETE FRANCAISE DE FINANCEMENT DES TELECOMMUNICATIONS	
FRANFINANCE	

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

AUBAY

AUFEMININ.COM

BOLLORE

COMPAGNIE DU CAMBODGE

ETAM DEVELOPPEMENT

FINANCIERE DE L'ODET

FINANCIERE MONCEY

GROUPE FLO

HAVAS

LOXAM

SEQUANA

SOCIETE INDUSTRIELLE ET FINANCIERE DE L'ARTOIS

SOLUCOM

TAYNINH

Etablissements de crédit et sociétés de financement

COFILOISIRS- COMPAGNIE POUR LE FINANCEMENT DES LOISIRS

Pierre-Henri Scacchi et Associés**Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé**

ODDO & CIE

Etablissements de crédit et sociétés de financement

AMERICAN EXPRESS CARTE FRANCE

BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION

CATERPILLAR FINANCE FRANCE

Jacques Serra et Associés**Etablissements de crédit et sociétés de financement**

BANQUE MARZE

BANQUE POPULAIRE SUD

SOCAMI DU SUD

In Extenso Audit**Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé**

LE NOBLE AGE

TIVOLY

Etablissements de crédit et sociétés de financement

COMPAGNIE FINANCIERE DU LITTORAL (COFILIT)

In Extenso Provence**Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé**

LE TANNEUR & CIE

STERENN**Etablissements de crédit et sociétés de financement**

ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELLES (ARKEA BEI)

ARKEA CREDIT BAIL

CAISSE DE BRETAGNE DE CREDIT MUTUEL AGRICOLE (CBCMA)

FINANCO

FORTUNEO

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter 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 professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 225 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Août 2016 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés
Studio graphique Neuilly

