

Deloitte.

DWay

Agir pour ce qui compte
Rapport de performance
durable 2015



Deloitte, un leader mondial des services professionnels

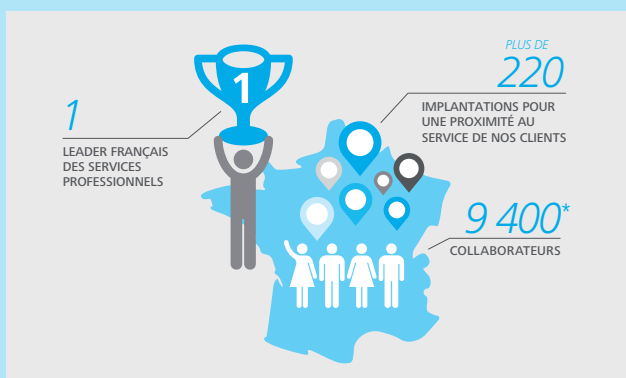
Plus de 225 000 collaborateurs dans plus de 150 pays



En France, l'association Deloitte Touche Tohmatsu Limited France regroupe 3 firmes :

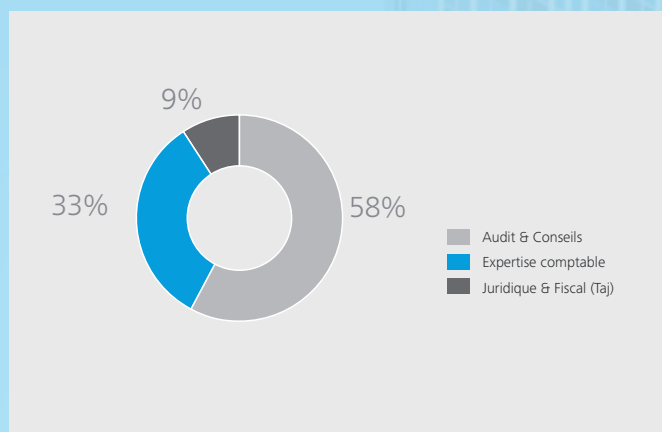


L'ensemble compte plus de 9 400* collaborateurs en France et plus de 220 implantations avec le réseau In Extenso.

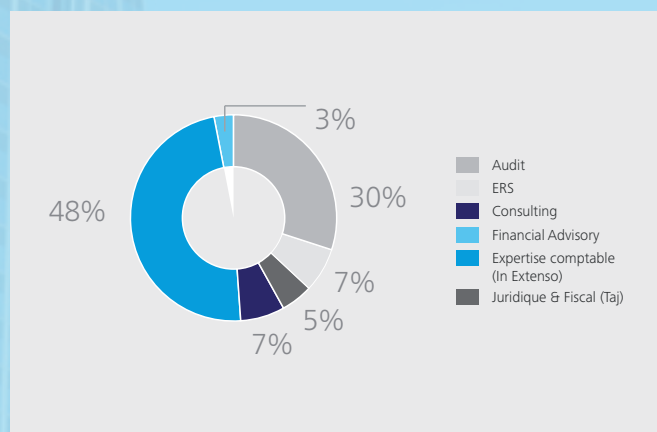


* Voir note méthodologique

Chiffre d'affaires 2015 : 1 051 millions d'euros
Répartition par activité (en %)



9 400 collaborateurs et associés (2015)
Répartition par activité (en %)



L'activité de Deloitte, Taj et d'In Extenso est répartie autour des métiers suivants :

<p>123 456 789</p>		
<p>AUDIT Fiabiliser l'information financière</p>	<p>ENTREPRISES RISK SERVICES (ERS) Aider nos clients dans l'identification, la prévention et la réduction des risques</p>	<p>CONSULTING Guider les organisations dans leurs projets de transformation et de recherche de la performance</p>
<p>FINANCIAL ADVISORY Accompagner les organisations dans leurs opérations et mutations financières</p>	<p>EXPERTISE COMPTABLE ET CONSEIL AUX PME (In Extenso) Suivre les petites et moyennes entreprises dans leur gestion quotidienne</p>	<p>CABINET D'AVOCATS (Taj) Assister les organisations dans leurs stratégies fiscales et juridiques</p>

Deloitte, un leader engagé pour un impact durable dans la société

Une démarche de performance durable reconnue par les tiers indépendants



Notation Ecovadis
68/100
Classé dans le top 2%
des fournisseurs évalués
par Ecovadis (toutes
catégories confondues)



Label AFNOR
pour l'égalité
professionnelle

4 priorités d'actions cohérentes avec nos impacts et vecteurs de performance opérationnelle



Apporter de la
confiance dans
une économie en
pleine mutation



Innover pour
contribuer à la
croissance et au
développement
solidaire



Créer de l'emploi
de qualité,
renforcer
l'employabilité
des jeunes



Transformer
l'objectif
environnemental
en moteur de
développement
économique

Deloitte, un catalyseur de valeur ajoutée pour ses employés et la société



9 400
collaborateurs



60%
de femmes



40%
d'hommes



84%
de collaborateurs
formés



29,5 h
de formation par
collaborateur formé



1 000

créations nettes d'emplois
sur les 4 dernières années



pour accompagner la croissance des entreprises



459 candidats



50 lauréats

Un fort engagement citoyen



456 K€
de budget



15 000
heures de bénévolat soit
un équivalent de 664k€
de masse salariale



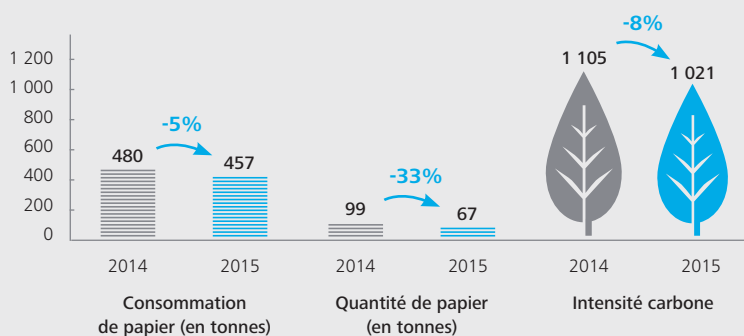
1 216
collaborateurs
bénévoles



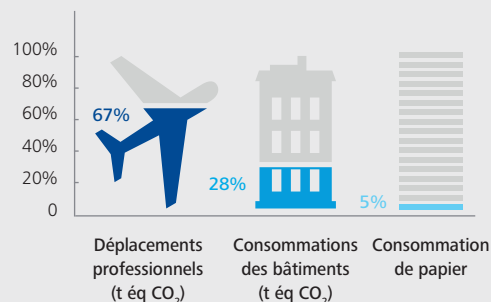
185 000 €
d'achats
au secteur protégé

Une empreinte environnementale maîtrisée

Performances entre 2014 et 2015



Répartition de nos émissions de GES en 2015 (t.eq.CO₂)





Edito



Alain Pons, Président de Deloitte France



Une nouvelle ère dans
notre développement...





L'année 2015 a vu notre firme renforcer sa position de leader dans le domaine des services professionnels en France. C'est un signe de confiance qui nous honore. Encouragés par cette dynamique de croissance, nous ouvrons un nouveau chapitre dans notre histoire avec des projets à la hauteur de notre vision : avoir un impact durable sur la société – « make an impact that matters », comme nous le partageons au niveau international. Notre démarche de performance durable DWay est de fait un fondement de notre stratégie d'entreprise et de nos processus opérationnels. Elle repose sur quatre priorités qui nous inscrivent dans les enjeux sociaux et économiques de nos territoires d'implantation :

- apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation,
- innover pour contribuer à la croissance et à un développement solidaire,
- créer de l'emploi qui dure et renforcer l'employabilité des jeunes,
- transformer l'objectif environnemental en moteur de développement économique.

Aujourd'hui, la société civile et le monde économique sont en recherche de confiance. En tant que tiers de confiance, nous voulons contribuer aux débats actuels et avons lancé sur ce sujet une plateforme participative qui ouvre la discussion entre les entreprises et leurs parties prenantes. En parallèle, Deloitte mène un programme mondial sur la transformation de ses activités de commissariat aux comptes : L'Audit Haute Définition. Les métiers de l'audit, au cœur de la stabilité des marchés, se réinventent en permanence pour faire face aux grands enjeux contemporains tels que la digitalisation de l'économie, les questions de développement durable, le coût social/environnemental des activités économiques.

La société civile et le monde économique sont également en recherche de croissance. Nous avons mis en place des dispositifs visant à faciliter l'innovation de nos collaborateurs, pour aider nos clients à trouver des relais de croissance. Nous continuons aussi d'élargir nos capacités de réponses aux enjeux de nos clients, en renforçant les savoir-faire de nos talents et en intégrant de nouvelles entités pour réunir les compétences nécessaires au développement des marchés de demain.

Près de 20% de notre chiffre d'affaires est ainsi porté par des offres de service récentes créées depuis moins de cinq ans.

Mais cette croissance, nous sommes également convaincus qu'elle doit avoir un sens et qu'elle doit être équilibrée. La croissance ne crée pas de développement dans la durée si elle n'est pas mieux partagée. A titre d'exemple, plus de 1 200 collaborateurs sont engagés via notre Fondation d'entreprise, pour accompagner les entrepreneurs sociaux et autres acteurs de la société civile qui œuvrent en faveur d'une croissance plus inclusive.

Par notre modèle économique, nous faisons partie des plus importants recruteurs en France, avec une création nette de 1 000 emplois sur les quatre dernières années. Nous considérons que cela implique une responsabilité vis-à-vis de nos talents et le devoir de contribuer à l'un des enjeux sociaux les plus cruciaux : la lutte contre le chômage des jeunes. Au-delà de notre politique RH ambitieuse, bâtie autour des besoins de nos collaborateurs, nous sommes également pleinement engagés dans l'accompagnement des talents issus de zones sensibles, dans leurs études et jusqu'à leur premier emploi, via les programmes de notre Fondation d'entreprise. Plus de 340 jeunes sont ainsi parrainés par des collaborateurs de Deloitte.

Enfin, nous maintenons nos efforts de réduction de notre empreinte environnementale. Grâce aux efforts déployés depuis trois ans, nous avons dépassé nos objectifs et réduit notre intensité carbone de près de 6% et notre consommation de papier de 13% depuis 2012.

C'est au quotidien et grâce à l'énergie et au talent de nos collaborateurs que nous pourrions avoir un impact durable au sein de la société. Je suis fier de porter cet engagement au nom des femmes et des hommes de Deloitte. Ce rapport rend compte de nos résultats mais également de nos difficultés et de nos axes de progrès.

Alain Pons
Président de Deloitte France

SOMMAIRE



Page 12

1

Apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation

Page 22

Innover pour contribuer à la croissance et à un développement solidaire

2



Page 32

Créer de l'emploi
de qualité, renforcer
l'employabilité des
jeunes

3



Page 52

Transformer l'objectif
environnemental en
moteur de
développement
économique

4

5

Page 66

Nos principaux
indicateurs
Matérialité
de nos enjeux



Confiance, transformation, croissance : un équilibre à trouver



Dans un monde aujourd'hui plus complexe, plus connecté, en mouvement, la confiance n'est plus acquise. L'obtenir devient un défi qui interroge ses fondements et nécessite de comprendre comment elle se construit.

Les acteurs économiques en particulier ont besoin d'avoir confiance pour se transformer, investir et créer les conditions d'un retour à la croissance. Et cette confiance repose sur leur capacité à décrypter l'avenir dans un environnement dominé par l'incertitude, à identifier les risques liés à un monde en mouvement et à les transformer en opportunités.

La société, elle, a besoin d'avoir confiance en ses acteurs économiques pour les soutenir dans leurs efforts de transformation. Cette confiance se nourrit des réponses apportées à ses questionnements concernant les modèles de gouvernance actuels. Elle grandit lorsqu'il existe une relation privilégiée avec les tiers indépendants et autres organismes de supervision, garants de la transparence et des fondements d'une croissance saine.

En tant que n°1 français et l'un des leaders mondiaux des services professionnels, nous accompagnons au quotidien les acteurs économiques, privés et publics, nationaux et internationaux, dans la recherche de cet équilibre fragile entre la confiance, la transformation et la croissance. Face à des équations complexes à plusieurs inconnues, nous restons convaincus que l'humain demeure le coefficient constant. Les femmes et les hommes de Deloitte sont donc le moteur de son engagement pour un impact durable au sein de la société.

Témoignages



Damien Leurent, Associé responsable des activités Audit, membre du Comité exécutif : « *Nous sommes aujourd'hui dans une société de défiance, nous vivons un moment d'invention et de transformation. Pour accompagner cette dynamique, Deloitte a lancé « L'équation de la confiance », une plateforme de dialogue avec la société civile et le monde économique (économistes, philosophes, chefs d'entreprises, pouvoirs publics, actionnaires...) sur les déterminants de la confiance. Cette initiative n'a pas l'ambition de résoudre cette équation complexe, mais de faire avancer la réflexion sur les nouvelles conditions de la confiance.* »

Bertrand Boisselier, Associé, membre du Comité exécutif en charge des Finances & Opérations et de l'animation du métier Audit aux côtés de Damien Leurent, et Responsable du Comité des Opérations global de DTTL : « *En tant que commissaires aux comptes, il nous a semblé naturel de contribuer aux débats actuels de la société civile et du monde économique. Notre mission est notamment de donner une assurance que l'information financière des entreprises est sincère. Cette mission de sincérité est au cœur de la confiance que la société place en ses acteurs économiques. La plateforme « L'équation de la confiance » ouvre le débat et met en partage les principales réflexions autour de la confiance.* »





Mireille Berthelot, Associée en charge de la Qualité & des Risques, membre du Comité exécutif : *« Aujourd'hui, il devient nécessaire de transformer nos modèles économiques pour retrouver le chemin de la croissance. C'est un vrai défi pour les entreprises, les salariés et les pouvoirs publics qui ont besoin de travailler ensemble pour le relever, de se faire confiance et de maintenir un dialogue constant. Dans les entreprises, cela impacte directement les dispositifs de gouvernance en place, la transparence de la communication interne et externe et les pratiques de dialogue avec les parties prenantes. »*



Michel Elmaleh, Associé responsable de l'activité Risques, membre du Comité exécutif : *« Les entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par des contraintes réglementaires de plus en plus prégnantes, et par une volatilité et une complexité croissantes des marchés et de la demande. Parallèlement, elles doivent prendre la mesure des risques émergents et déployer les stratégies et les dispositifs opérationnels pour s'en prémunir.*

Nos activités de conseil en gestion des risques accompagnent les organisations dans l'évaluation de l'ensemble des risques auxquels elles sont susceptibles d'être soumises. Elles contribuent à s'assurer de l'existence des moyens et des processus pour détecter ces risques, les gérer et minimiser leur occurrence et leur impact.

De facto, elles rendent les organisations plus résilientes. Cette capacité à gérer l'imprévu est essentielle, puisque le risque est inhérent à tout mouvement, à toute transformation. Gérer les risques, c'est en quelque sorte accroître l'équilibre, la force et la vitesse des organisations pour les rendre plus aptes à saisir les opportunités dans un monde incertain. »



Sami Rahal, Associé responsable des Ressources humaines, membre du Comité exécutif : *« Tous nos métiers participent à la recherche du triptyque croissance, confiance et transformation. Nos talents sont notre actif principal pour mener à bien nos missions, ils s'inscrivent naturellement dans notre ambition d'avoir un impact durable chez nos clients. Au-delà des attentes classiques qu'ils peuvent avoir concernant le renforcement de leurs compétences et de leur employabilité, nos talents cherchent de façon croissante à concilier leur engagement professionnel avec leurs valeurs personnelles. Beaucoup d'entre eux font preuve d'un engagement citoyen remarquable et s'impliquent activement dans notre Fondation d'entreprise. Ils contribuent à leur niveau à un impact durable sur la société. »*

Géraldine Segond, Associé au sein des activités Audit, DRH adjointe : *« La stratégie RH repose sur le lien de confiance que nous créons et maintenons avec nos collaborateurs. Cette confiance s'appuie sur l'adéquation entre la promesse employeur et l'expérience talent, véritable socle de notre stratégie RH. »*



1 Apporter de la confiance dans une économie en pleine mutation

Deloitte est un tiers de confiance : ses métiers de l'audit sont au cœur de la stabilité des marchés, tandis que ses activités de conseil accompagnent les projets de transformation des acteurs publics, privés et de recherche de la performance.

Inscrire l'éthique au cœur de nos métiers est un

des fondements de notre responsabilité. Portée par nos collaborateurs, elle donne sens à nos valeurs et à nos engagements auprès des parties prenantes. Nos métiers en font également le premier pilier de notre démarche de performance durable pour, ensemble, y trouver des repères et progresser.



CUSTOMER LOYALTY

SERVICE

Satisfaction

24/7



Quality



Construire la confiance

Les métiers de l'audit au cœur de la stabilité des marchés

Accroître la fiabilité et la sincérité des informations financières pour créer de la confiance

Le commissariat aux comptes - ou la certification des états financiers publiés par les acteurs économiques, consiste à donner une opinion sur l'information financière mise à la disposition des marchés et des parties prenantes de l'entreprise. Ces métiers sont le socle de la confiance des investisseurs car ils ont pour objectif d'augmenter la fiabilité des informations sources utilisées pour leurs analyses financières. Ce faisant, ils contribuent à pérenniser les investissements et in fine, le financement du développement économique.

Nos professionnels de l'audit et du commissariat aux comptes sont des apporteurs de confiance, mission qui requiert indépendance et éthique professionnelle, combinées à l'ambition d'excellence dans le service au client.

Notre firme promeut la fiabilité et la rigueur intellectuelle et technique au rang des qualités essentielles de nos associés et collaborateurs.

Ils sont plus de 3 000 collaborateurs en France, pouvant s'appuyer sur :

- une organisation adaptée aux enjeux des clients, que ce soient des multinationales, des sociétés de croissance, des institutions financières ;
- des expertises sectorielles : distribution, luxe, industrie agro-alimentaire, télécoms, banque, médias... ;
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables...

Notre approche d'audit s'appuie sur la qualité du contrôle interne et contribue à la maîtrise des risques :

- focalisée sur les risques spécifiques à l'activité,
- intégrant une évaluation des systèmes et des procédures avec l'appui d'experts,
- utilisant les meilleures technologies : Deloitte Audit et Deloitte OnLine,
- garant d'un audit efficace et d'une véritable valeur ajoutée.



AUDIT HD

Deloitte mène un programme mondial sur la transformation du métier de l'audit. Avec la conviction que le métier d'auditeur se réinvente, l'Audit Haute Définition par Deloitte s'appuie sur 3 piliers :

Gouvernance socialement responsable

Les questions de développement durable et de « social cost » sont au centre des tentatives de définition d'une nouvelle gouvernance. De nombreuses études ont désormais démontré que les indicateurs financiers ne suffisent pas pour évaluer la performance à long terme de l'entreprise, fortement corrélée à des actifs immatériels comme sa réputation, son ancrage dans les communautés, son impact sur la santé et l'environnement, son économie des ressources.

Indépendance

L'aspect le plus critiqué de l'audit, à la suite de désastres bien connus, est la possible collusion entre l'auditeur et l'organisation qu'il doit auditer. Il est nécessaire d'expliquer le dispositif que les auditeurs mettent en place pour garantir l'indépendance, à long terme, des auditeurs et des firmes d'audit.

Exhaustivité

Les entreprises sont des systèmes complexes qui sont fondés sur les grands nombres : milliards de contrats, zilliards de transactions, réglementations applicables, passifs historiques... Le numérique permet l'avènement de transactions algorithmiques à haute fréquence ; or, le système actuel d'audit s'exécute sur un scope limité, durant une ou deux périodes de l'année, avec des échantillonnages et beaucoup de traitements manuels. Il est nécessaire de changer d'échelle, très rapidement, via un bond technologique fondé sur le big data et l'intelligence artificielle pour que l'audit ait lieu au moment des transactions.

Une large palette d'expertises pour accompagner les organisations dans leurs projets de transformation et de recherche de la performance

CONSULTING ET RISK SERVICES

De la définition de stratégies créatrices de valeur jusqu'à leur mise en œuvre concrète, nos consultants aident les organisations à accroître leur performances à travers 3 méta-offres :

- Conseil en stratégie
- Analyses données métier
- Evaluation de la performance environnementale

Nos 1 150 consultants nourrissent les réflexions stratégiques de nos clients, appuyés par un réseau mondial de compétences et des outils analytiques de dernière génération. Ils en accompagnent aussi la mise en œuvre, de la refonte des organisations, processus et outils informatiques, à la conduite du changement.

EXPERTISE COMPTABLE

Nos 4 500 experts accompagnent les artisans, commerçants, professions libérales, PME/PMI, associations ou filiales d'une multinationale, via notre réseau In Extenso ou notre entité Deloitte Accounting Services. Aux côtés des entrepreneurs et des organisations, ils ont développé :

- un savoir-faire spécifique en matière juridique et comptable ;
- des compétences pointues en gestion, fiscalité, prévoyance et retraite des dirigeants ;
- une stratégie basée sur une démarche de proximité et de contacts réguliers avec les clients.

FINANCIAL ADVISORY

A chaque étape de la vie des entreprises, nous élaborons des solutions optimales pour mobiliser le capital nécessaire à la réussite de ses projets. Dans un environnement volatil, l'entreprise doit se reconfigurer en permanence. Cette agilité nécessite une information fiable et un accès aisé au capital. C'est ce que garantit l'accompagnement de nos 300 spécialistes, de l'évaluation à la gestion « de bout en bout » des transactions.

EXPERTISE JURIDIQUE ET FISCALE

Nos experts proposent des solutions nouvelles qui allient à la maîtrise des problèmes juridiques et fiscaux complexes, une culture économique et financière permettant une réponse adaptée aux enjeux stratégiques des entreprises. Taj, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, compte aujourd'hui 445 professionnels parmi lesquels 50 associés.

UNE PLATEFORME DÉDIÉE À LA CONFIANCE

Parce que les auditeurs et commissaires aux comptes ont pour mission de garantir la sincérité de l'information financière des entreprises, Deloitte a choisi d'investir sur la question de la confiance.

« L'équation de la confiance » est une plateforme participative qui a pour vocation d'ouvrir une discussion sur le thème de la confiance entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Chaque semaine, économistes, philosophes, chefs d'entreprises, pouvoirs publics, actionnaires partagent leurs points de vue et leur expérience sur la confiance car c'est un sujet qui concerne tous les acteurs de la société. L'objectif de cette mobilisation est de rassembler les contributions dans un livre de référence et de réunir les participants autour d'un événement de grande ampleur afin de favoriser la visibilité de cet enjeu.

La plateforme compte déjà de nombreuses contributions autour des thèmes suivants :

- l'équilibre entre confiance, relation contractuelle et contrôle ;
- la nécessité de la responsabilisation des équipes ;
- la confiance comme ressource stratégique ;
- la valeur de la transparence dans la sphère financière ;
- la place des nouvelles technologies dans la construction de la confiance.



Placer l'éthique au cœur de nos activités de tiers de confiance

Exprimée par nos actions, l'éthique est ce qui donne sens à nos valeurs et à nos engagements auprès de nos collaborateurs, de nos partenaires et de nos clients.

Un socle de valeurs enrichi

Nos collaborateurs doivent agir en toutes circonstances dans le respect des valeurs et des principes éthiques de Deloitte, en conformité avec les règles et procédures internes de la firme.

INTEGRITÉ

Nous respectons la parole donnée et nous sommes fidèles à nos principes.
Nous avons le courage de nos opinions.
"Applying exemplary standards of professional conduct to all activities with clients and within our communities"

L'EXCELLENCE DANS LE SERVICE AU CLIENT

Nous nous donnons les moyens de dépasser les standards de qualité, dans le service rendu et dans nos relations avec nos clients. Nous développons une véritable intelligence de nos marchés, de nos clients et de nos talents.
"Outstanding value to markets and clients"

ENGAGEMENT MUTUEL

Nous nous inscrivons dans un partnership solidaire.
Nous savons nous mobiliser pour soutenir nos clients, nos associés et nos collaborateurs dans l'adversité. Nous recherchons le partage équitable de la valeur produite.
Nous prenons en compte l'impact social de nos activités.
"Building mutual trust and respect"

FORCE ISSUE DE LA DIVERSITE CULTURELLE

Nous tirons notre richesse de notre diversité culturelle.
Nous avons le courage de nos opinions.
"Developing pride of belonging and sense of responsibility with the diversity of the group"

PASSION D'ENTREPRENDRE

Nous sommes proches de nos talents et de nos clients pour créer de la valeur.
Nous savons prendre l'initiative et nous remettre en cause.
Nous avons le goût, l'envie de créer et d'innover.

INDEPENDANCE

Nos avis et conseils sont objectifs car ils ne sont influencés par aucun intérêt particulier. Nous maintenons les moyens financiers de notre indépendance.

Un code d'éthique

Le Code d'éthique et de conduite professionnelle est le reflet des attentes de Deloitte envers l'ensemble de son personnel en France. Adopté par le Conseil d'administration en 2005. A partir des valeurs et des principes éthiques de Deloitte, il définit le comportement professionnel attendu au quotidien de chacun des collaborateurs et associés. Il est remis à tout collaborateur dès son arrivée au sein de la firme.

Les principes éthiques de Deloitte

✓ **Honnêteté**

Nous agissons avec honnêteté et intégrité.

✓ **Comportement professionnel**

Nous exerçons nos activités dans le respect de la lettre et de l'esprit des lois applicables.

✓ **Compétence**

Nous mettons en œuvre les compétences et les moyens appropriés pour réaliser les missions qui nous sont confiées.

✓ **Objectivité**

Nous sommes objectifs dans la formulation de nos opinions et dans les conseils professionnels que nous donnons.

✓ **Confidentialité**

Nous respectons la confidentialité des informations.

✓ **Loyauté des pratiques commerciales**

Nous nous engageons à respecter des pratiques commerciales loyales.

✓ **Citoyenneté**

Nous sommes conscients de l'influence que nous avons sur le monde qui nous entoure.

✓ **Respect et traitement équitable**

Notre comportement professionnel est équitable, courtois et respectueux.

✓ **Responsabilité et engagement**

Nous visons à l'exemplarité, utilisant nos valeurs comme fondement de nos actions.

Des codes de conduite pour mettre en pratique les valeurs de Deloitte

Le code Ethique est complété par une série de dispositifs thématiques sur les sujets clés :

Guide de confidentialité et de protection de l'information

Dans le cadre d'un vaste programme mis en place au niveau international, ce guide, publié en septembre 2014, a été élaboré pour inciter les collaborateurs à s'interroger sur le niveau de sensibilité des informations utilisées, à intégrer la notion de confidentialité dans leur comportement et à appliquer les règles de protection définies par la firme pour identifier, échanger, sauvegarder les informations et les détruire si nécessaire. Sa présentation a été intégrée dans les formations Ethique. Ce thème a également fait l'objet d'une importante campagne de communication en 2015.

10 postures Confidentialité à adopter en toute circonstance



Guide des usages et d'expression sur les réseaux sociaux

Ce guide paru en juin 2014 rappelle les principes à suivre lors d'une prise de parole sur les réseaux sociaux, externes ou propres à Deloitte. Chaque action laissant des traces durables pouvant avoir des conséquences sur la réputation, il présente également les bons réflexes à adopter.

Charte des technologies de l'information et de la communication

Ce document précise les principales règles et précautions que tout utilisateur doit respecter dès lors qu'il fait usage des ressources relevant des technologies de l'information du cabinet, ainsi que les mesures de contrôle mises en œuvre pour s'assurer de leur respect.

Charte du management responsable

Elle a été mise en place pour affirmer une reconnaissance mutuelle de nos engagements et une ambition commune de « mieux travailler ensemble ». Cette Charte a été signée en 2012 par l'ensemble des associés et communiquée à tous les collaborateurs de Deloitte en 2013. Elle a pour principal but de concrétiser les valeurs de Deloitte au sein de la firme et dans les relations avec nos clients en s'appuyant sur trois grandes thématiques : les relations interpersonnelles au travail, l'organisation du travail ainsi que la formation et l'évaluation des collaborateurs.

Un dispositif global

Un Comité Ethique opérationnel réunissant trois membres du Comité exécutif

L'éthique chez Deloitte repose sur un dispositif global piloté au plus haut niveau et déployé au plus près des collaborateurs. Mis en place en 2012, le Comité Ethique a pour mission principale de promouvoir la connaissance et le respect du Code d'éthique et de comportement professionnel (voir ci-après). En raison de la transversalité des sujets concernant l'éthique, ce comité réunit quatre associés, le Directeur Finances & Opérations, le Directeur des Ressources humaines, la Directrice Qualité Risques Ethique et la Responsable de la gestion opérationnelle du programme Ethique.

Sur l'exercice 2015, le Comité Ethique opérationnel a :

- traité les questions des collaborateurs et des associés exprimées via les canaux de consultation ;
- validé le plan de formation et suivi son exécution ;
- lancé la campagne de communication « Agissons Ethique » visant à rappeler l'engagement éthique du cabinet et invitant les collaborateurs à prendre part aux réflexions sur le dispositif du cabinet, via la création d'une « Team Ethique » ;
- pris connaissance des résultats des « Focus Groups » sur l'efficacité du programme Ethique et du contrôle qualité mené par la firme internationale sur le dispositif français ;
- suivi les évolutions au niveau de la firme globale.



LA TEAM ÉTHIQUE



La « Team Ethique » est un groupe de volontaires évolutif, animé par l'associée responsable de la gestion opérationnelle du programme Ethique, en lien avec les Directions de l'Innovation et de la Communication, ainsi que le Comité Ethique opérationnel, en tant que promoteur du Code d'éthique et de comportement professionnel du Groupe. L'éthique y est prise comme un réflexe de questionnement personnel, à l'occasion de situations de vie au travail, déclencheur du dialogue et de la réflexion collective. La démarche vise, à terme, à générer des « conversations » au sein des équipes et du cabinet, conçues comme des espaces de libre parole dans lesquels le questionnement éthique pourra être débattu, permettant à chacun(e) d'apporter des réponses à ses interrogations.

La « Team Ethique » a vocation à représenter progressivement l'ensemble des métiers et les géographies de Deloitte France. Elle est accompagnée par Pascal Jouxte, consultant en évolution culturelle des entreprises et chercheur (Cnam - LIRSA).

Un programme de formation dynamique en constante progression

Le programme de formation permet non seulement de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'éthique mais aussi d'acquérir de véritables compétences dans ce domaine. Tout nouvel arrivant reçoit une formation insistant sur l'importance de l'éthique au sein de la firme. Par la suite, les collaborateurs suivent un programme de formation structuré selon leur grade et leur activité. Dès le niveau senior assistant (deux années d'expérience), la formation est directement assurée par l'associée en charge du programme Ethique.

Ce plan de formation a pour objectif de couvrir progressivement l'ensemble des métiers. En 2013, il a été renforcé par le déploiement d'un e-learning (60 mn) « Le Pouvoir de Chacun », destiné à l'ensemble du personnel. Deux nouveaux modules dédiés à l'éthique ont été créés en 2015, l'un dans le cadre d'un séminaire résidentiel à Seignosse à destination des nouveaux seniors, toutes activités confondues, et l'autre, par grade, lors du séminaire des collaborateurs Audit de Deloitte Afrique francophone à Mazagan au Maroc.

L'éthique est également intégrée dans le séminaire dédié aux nouveaux associés, au sein du module « La responsabilité de la signature », animé conjointement par l'associée responsable de l'éthique. Par ailleurs, Laurent Bibard, responsable de la Chaire Edgar Morin de la Complexité à l'ESSEC, est intervenu sur le thème « Organisation, décision et vigilance » à l'Université des Associés organisée à Vittel.

Un système de consultation sur les questions d'éthique accessible à tous les collaborateurs

Un système de consultation a également été mis en place pour favoriser le débat sur les questions d'éthique et de respect des règles, et permettre à tout collaborateur d'exprimer ses doutes face à une situation et de trouver une réponse appropriée.

En complément de ce système, le Comité Ethique opérationnel a défini un protocole à l'attention des personnes susceptibles de recevoir un questionnement de la part d'un collaborateur. Lorsque la situation présente un risque d'image ou de réputation pour la firme ou peut mettre en cause un senior manager, un directeur ou un associé, le Comité Ethique doit obligatoirement être saisi. Le suivi du dossier est alors réalisé sous l'autorité d'un membre du Comité et de l'Ethics Officer.

Le programme de formation permet non seulement de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'éthique mais aussi d'acquérir de véritables compétences dans ce domaine.

Plan d'actions pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Renforcer notre programme de formation des collaborateurs à l'éthique dans nos métiers

Intensifier la communication de l'engagement éthique, l'écoute et le dialogue pour une mise en œuvre effective du dispositif Ethique

Etat d'avancement



Bilan et perspectives



- 95 % des associés et 59 % des collaborateurs ont suivi le e-learning « L'éthique en action : le Pouvoir de Chacun »
- Plus de 70 sessions de formation présentielle concernant plus de 2 000 collaborateurs et associés
- Améliorer la couverture des activités autres que l'audit et la formation du personnel interne
- Développer la pédagogie par les mises en situation

- Campagne de communication « Agissons Ethique : quand l'éthique part en campagne » lancée en mai 2015
- Renouveler le programme de « Focus Groups » pour 2016 par activité et par grade
- Constitution d'une « Team Ethique » et lancement des travaux de recherche

2 Innover pour contribuer à la croissance et à un développement solidaire

L'innovation est source de croissance. Elle est au cœur des priorités et du savoir-faire de Deloitte.

- près de 15% de notre chiffre d'affaires est porté par des offres récentes, proposées depuis moins de 5 ans
- chaque année, nous encourageons le développement des entreprises innovantes au travers du Technology Fast 50
- enfin, nous publions des études de référence en matière d'innovation dont les Tech Trends et les TMT Predictions

Notre ambition se concrétise par un programme ambitieux visant à faciliter l'innovation de nos collaborateurs et clients.

Mais la croissance ne crée pas de développement si elle s'accompagne d'une augmentation des inégalités sociales. Deloitte s'engage donc également auprès des acteurs d'innovation sociale en faveur d'un développement plus solidaire.





Talk!



CONNECT
click ✓



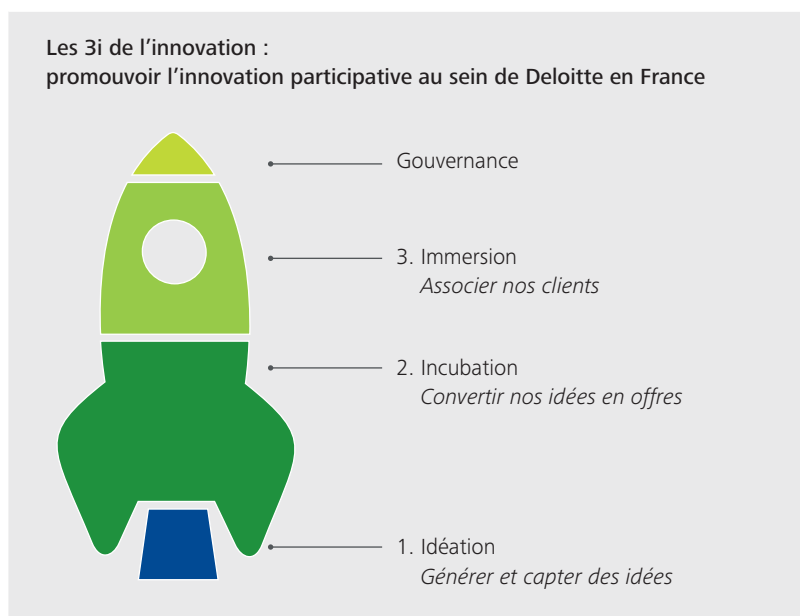
-cloud



good!



Stimuler l'innovation de nos collaborateurs et de nos clients pour trouver les relais de croissance futurs



Un programme de promotion de l'innovation au sein de nos équipes

Ce programme ambitieux et transformant se concentre sur trois priorités :

1. Idéation

Stimuler l'innovation collaborative, générer des idées en rapport avec les nouveaux enjeux de nos clients.

Véritable programme interne d'innovation collaborative, la phase d'**Idéation** est destinée à tous nos collaborateurs. Elle s'organise autour de concours, de récompenses et de création de valeur afin de renforcer notre positionnement en tant que leader des services aux entreprises.

Parce que l'étincelle créative ne se commande pas, nous avons mis en place des événements réguliers pour favoriser la créativité. **The Pitch** est un événement où des entrepreneurs viennent présenter leur projet en temps limité et répondent aux questions d'un auditoire composé de Directeurs Marketing/Innovation de grands groupes, de fonds d'investissement et de journalistes. Son objectif est d'inspirer l'écosystème, de faire découvrir de nouveaux concepts et d'étendre le réseau professionnel des participants pour trouver des opportunités, tout en permettant à Deloitte d'enrichir son observatoire de startups innovantes autour de différents thèmes tels que :

- **Analytics** : application simultanée des statistiques, de la programmation informatique et de la recherche opérationnelle pour quantifier la performance ;
- **Transformation digitale** ;
- **Cyber sécurité** ;
- **FinTech** : (Financial Technology) désigne une start-up innovante qui utilise la technologie innovante dans le domaine des services financiers et bancaires ;
- Intelligence artificielle ;
- **Blockchain** : contrôlé de façon collective, chaque nœud du réseau apporte sa caution et empêche l'altération des transactions, à la différence d'une base de données classique.

2. Incubation

Sélectionner les projets les plus prometteurs, financer et accompagner leur développement, encourager l'intrapreneuriat, fidéliser nos meilleurs talents.

La phase d'Incubation s'appuie sur un processus de développement structuré, inspiré du Lean startup, décomposé en quatre étapes : idée, concept, prototype, offre.

Nous mettons à disposition des outils structurant le processus créatif (Business canvas, Customer Value Proposition canvas...) et nos experts en innovation facilitent et accélèrent le développement des offres.

Cette phase d'Incubation permet également de fournir un accès privilégié aux compétences requises : techniques, marketing, juridiques, financières, commerciales, etc.

Enfin, nous impliquons nos clients pour valider la pertinence du projet à chaque phase de son développement.

Depuis son lancement en 2014, le programme de promotion de l'innovation a permis le développement de treize nouvelles offres de services.



3. Immersion



La Deloitte Greenhouse est un environnement combinant un mobilier et une technologie personnalisables à chaque client et situation, favorisant ainsi l'émergence d'idées et de solutions. Cet espace modulaire et ouvert sur l'extérieur accueille des ateliers pour accompagner les clients de Deloitte sur divers sujets, faire la différence sur leur marché ou faire face à une problématique jusqu'alors inconnue. Les participants d'une session sont amenés à sortir de leur zone de confort, à examiner différentes possibilités et à imaginer de nouvelles idées pour parvenir à un consensus et concevoir des prototypes et des plans d'actions.

Véritable écosystème dédié à l'émergence d'idées au service de ses clients, la Greenhouse s'appuie sur des modèles disruptifs et sur la technologie pour faire émerger des solutions.

Plus de quarante sessions ont été délivrées depuis le lancement du Lab en mai 2015, accompagnant les clients de Deloitte avec des solutions comme :

- Comex Lab : mobiliser les équipes de direction autour d'une stratégie commune par une démarche différenciée ;
- Change Lab : sécuriser les projets de changement naissants de façon efficace.



TEMOIGNAGE

La Greenhouse de Deloitte utilise la science au service de la créativité. Les interactions provoquées entre les différentes disciplines et perspectives modifient les schémas de pensée standard et favorisent l'émergence d'idées nouvelles. Les participants sont invités à se déplacer dans un environnement ouvert, épuré, qui encourage les mouvements fluides et la créativité. Un soin particulier est donné à la taille des groupes, de manière à favoriser la participation et la prise en compte de chacun.



Yann Glever,
Directeur Innovation chez Deloitte.





Des programmes pour accompagner la croissance de nos clients

Le Technology Fast 50 : un catalyseur de croissance



Créé par Deloitte en 2001, le Technology Fast 50 est un palmarès régional et national qui promeut et encourage le développement des entreprises alliant innovation et croissance dans les hautes technologies. Ce palmarès est établi sur un critère unique, le pourcentage de croissance du chiffre d'affaires des sociétés candidates sur les quatre années de référence. Les cinquante sociétés dont le taux de croissance est le plus élevé sont alors désignées comme les « Technology Fast 50 ».

Lieu d'échanges des dirigeants et des entrepreneurs, le Technology Fast 50 permet aux entreprises candidates d'accroître leur crédibilité et leur visibilité en France et à l'international auprès de leurs clients et prospects, mais également auprès de la communauté des investisseurs, et de poursuivre ainsi leur développement. Les entreprises récompensées peuvent participer à la compétition européenne Technology Fast 500.

Avec 459 candidats, l'édition 2015 du Technology Fast 50 a atteint un nombre de participations record. Au-delà du nombre de candidats, cette édition 2015 a été exceptionnelle avec une couverture de l'ensemble du territoire et la récompense d'entreprises ayant des performances économiques remarquables.

1^{er} Prix national et Prix Logiciels et Services informatiques



Taux de croissance : 4 068 %



Jérôme Traisnel
Jean-Louis Hoenen
Co-fondateurs

SlimPay est une entreprise française leader et spécialiste du paiement récurrent. Elle propose une solution technologique, sécurisée, innovante et en mode SaaS, s'intégrant au site web pour gérer les paiements récurrents par prélèvements SEPA en Europe. SlimPay souhaite ainsi démocratiser l'utilisation des prélèvements bancaires pour garantir à ses clients des taux de conversion plus élevés et accroître leurs revenus.



TEMOIGNAGE

Gagner le premier Prix de la région Grand-Rhône-Alpes, être lauréat national du secteur Internet / média et télécom mais également intégrer le Fast 500 européen nous apportent bien plus que la simple reconnaissance de notre croissance sur les quatre dernières années.

Il y a incontestablement, un avant, un pendant et un après "Fast 50". Pour Obiz, ses collaborateurs, clients et partenaires, cela représente un soutien concret et nous motive à poursuivre le développement de solutions toujours plus innovantes afin de conserver ce statut d'entreprise en "hyper-croissance".

C'est une source de nouvelles créations de valeur dans nos projets qui nous aide dans le cadre de notre expansion, notamment au niveau international.

Brice Chambard, Président de la société Obiz et 1^{er} prix du Fast 50 Grand Rhône-Alpes



Accélérer la croissance des ETI françaises

Initié fin 2013, **Impulsion ETI** est un cercle de dirigeants d'ETI créé conjointement par Deloitte et Les Echos.

Ce format confidentiel se veut singulier et innovant afin de se démarquer des clubs existants :

- une animation assurée par Arnaud Le Gal, rédacteur en chef aux Echos ;
- un engagement de confidentialité garantissant une liberté de parole aux participants et permettant un plus grand partage d'expériences entre pairs ;
- le témoignage d'entrepreneurs emblématiques et d'économistes ;
- le choix d'un lieu convivial ou exceptionnel, le plus souvent au sein d'une ETI régionale.

En 2015, Impulsion ETI a célébré son deuxième anniversaire avec un cycle de rencontres dans huit villes de France. Les dirigeants semblent avoir largement adhéré à cette initiative et y restent fidèles. Au total, **41 rencontres** ont été organisées en 2014-2015 et plus de **500 Présidents et Directeurs généraux d'ETI** ont été présents.

Véritable succès, Impulsion ETI permet à Deloitte d'établir et de pérenniser des relations de qualité avec les décideurs de France et renforce la position du cabinet comme acteur de référence des ETI.

Impulsion **ETI**

Le forum des dirigeants

Depuis 2014, Impulsion ETI, c'est :



Accompagner les acteurs de l'innovation sociale et les solutions pour mieux partager la croissance

Soutenir l'entrepreneuriat social et contribuer à l'émergence de nouveaux modèles économiques plus inclusifs

Proposer du mécénat de compétences pour les entrepreneurs sociaux

En 2015, La Fondation Deloitte a conforté le modèle d'accompagnement des entrepreneurs sociaux, porteurs de solutions socialement innovantes, pour renforcer son programme de mécénat de compétences, au travers de sa fondation.

Ce programme est fondé sur :

- l'accompagnement des entrepreneurs par des collaborateurs de Deloitte pour leur permettre de développer leurs projets selon des axes clairement définis ;
- l'organisation de consultations techniques ponctuelles avec nos experts les plus pointus sur des questions précises.

Accompagner des générations de futurs entrepreneurs sociaux

Mieux partager la croissance ne se décrète pas et les convictions d'aujourd'hui ne suffisent malheureusement pas à créer le changement d'échelle espéré. Parce que les hommes et les femmes de Deloitte sont convaincus que les jeunes talents d'aujourd'hui portent les nouveaux modèles économiques de croissance partagée, la Fondation Deloitte a choisi de soutenir les établissements d'enseignement supérieur qui forment la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux.

La Fondation d'entreprise Deloitte est partenaire de la Global Social Venture Competition (GSVC) depuis 2010. Créée en 1999 par l'Université de Berkeley (Etats-Unis) et organisée par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC dans les pays francophones (zone EMEA et Québec), la GSVC est un concours international de business plans réservé à des projets d'entreprises alliant viabilité économique et impact social et/ou environnemental, portés par des étudiants et jeunes diplômés.

Chaque année, une vingtaine de collaborateurs de Deloitte accompagnent les porteurs de projets sous forme de mentoring.

Fondation Deloitte - Les chiffres clés 2015



1 216
collaborateurs
investis



15 000
heures
d'actions



Un engagement fort sur
le terrain : plus de
10 000
bénéficiaires

MISSION DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

La Fondation Deloitte a été invitée en 2014, à rejoindre l'initiative de la Fondation Rexel regroupant plusieurs entreprises (Legrand, Schneider Electric, Faurecia...) pour accompagner les entrepreneurs sociaux engagés pour l'accès à l'énergie en France et dans le monde. Depuis 2014, treize collaborateurs de Deloitte assistent en mécénat de compétences cinq entrepreneurs sociaux, leur permettant de renforcer leur modèle économique et leur gouvernance, de gagner la confiance des financeurs et de changer d'échelle.



TEMOIGNAGES

Depuis plus d'un an, nous accompagnons l'Institut négaWatt dans le cadre de la plateforme inter-entreprises créée par la Fondation Rexel et avons mobilisé pour cela les compétences nécessaires au sein de la firme (ingénieurs, juristes...). Nous sommes convaincus qu'un accompagnement sur la durée, même à hauteur d'un petit nombre d'heures par mois, peut aider les entrepreneurs sociaux à résoudre leurs problèmes et avancer dans leur projet.



Pierre Beuret et Alexis Lemeillet,
Collaborateurs de Deloitte et mentors



S'engager durablement pour la réinsertion économique des plus précaires

Deloitte s'engage depuis plus de 10 ans aux côtés d'acteurs mobilisés en faveur de l'insertion et de la réinsertion de personnes en situation de fragilité. Plus de 40 collaborateurs accompagnent en binôme des demandeurs d'emploi, sur leur lieu et temps de travail, et animent pour certains des ateliers de formation en anglais.

Le programme **Mission Insertion Réinsertion** de la Fondation d'entreprise Deloitte vient compléter l'accompagnement proposé par les institutions et associations partenaires, en donnant ou redonnant aux personnes accompagnées un accès à l'entreprise et à ses codes et en favorisant un lien direct avec les professionnels qui y travaillent.

Nos partenaires :

- SNC
- MEF 92
- MEF Nanterre
- Mairie de Neuilly
- 100 chances – 100 emplois

Impact Day

Le 2 octobre 2015, près de 400 nouveaux entrants, collaborateurs et associés ont participé à l'Impact Day, organisé conjointement par la Direction Talents de Deloitte et la Fondation d'entreprise Deloitte. Grâce à l'engagement des bénévoles répartis en 40 équipes, près de 6 000 m² d'un bâtiment de l'ancien hôpital Saint-Vincent-de-Paul, dans le 14^e arrondissement de Paris, ont été réhabilités.

Entre nettoyage des déchets, lessivage des murs et peinture, ce grand chantier solidaire s'est déroulé dans la joie et la bonne humeur et a permis aux nouveaux collaborateurs d'échanger et de partager avec leurs futurs managers.

Une classe d'élèves du lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles, établissement partenaire de la Fondation depuis 2010, a également pris part à ce projet. Restauré, ce bâtiment accueillera en 2016 des bénéficiaires de l'association Aurore, qui lutte contre l'exclusion et le mal-logement depuis 1871.



TEMOIGNAGE

Le principal atout RH d'une journée telle que l'Impact Day, c'est le travail en équipe. C'est par équipe qu'ils travaillent, c'est par équipe que tout le monde avance, avec une répartition des tâches. Toutes les équipes sont chacune dans le même bateau... ou dans la même pièce à nettoyer. C'est un excellent démarrage pour ces nouveaux entrants et une bonne première étape pour une longue carrière efficace chez Deloitte.



Géraldine Segond,

Associée au sein des activités Audit, DRH adjointe



Pour en savoir plus sur la Fondation d'entreprise Deloitte et télécharger le rapport d'activité 2015, consultez le site www.fondationdeloitte.com. Retrouvez également la Fondation d'entreprise deloitte sur les réseaux sociaux.



Plan d'actions pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Renforcer notre impact en créant de nouveaux partenariats et/ou en approfondissant les partenariats existants avec les porteurs de solutions socialement innovantes.

Etat d'avancement



Bilan et perspectives



- Pérennisation des programmes engagés par la Fondation d'entreprise Deloitte avec : la Fondation Rexel, le groupe associatif Siel bleu, l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC.
- Développement de nouvelles missions de mécénat de compétences en faveur d'entrepreneurs sociaux (SoScience ! Finansol...).
- Renforcement des actions d'accompagnement initiées en 2014 notamment au profit d'Action Froid.
- Poursuivre le dialogue avec nos partenaires sur la mesure de l'impact social positif de leurs activités

3 Créer de l'emploi de qualité, renforcer l'employabilité des jeunes

Le chômage, et notamment le chômage des jeunes, est un réel défi politique, social et économique auquel l'entreprise doit prendre part. Deloitte fait partie des principaux recruteurs en France avec une moyenne de 800 embauches de CDI tous les ans.

La firme a également une politique RH bâtie autour des besoins de ses

collaborateurs, qui s'appuie sur du management de proximité, un effort soutenu de formation et des programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail. Par ailleurs, Deloitte s'engage également en faveur de l'accès à l'emploi des jeunes issus des zones sensibles pour renforcer leur employabilité.





Mener une politique de recrutement ambitieuse

Notre philosophie de recrutement repose sur les principes suivants : non-discrimination, emploi durable et diversité culturelle.

Une politique RH en lien avec nos principes éthiques

Parce que l'éthique est au cœur de nos activités de tiers de confiance, Deloitte applique ses principes de transparence et d'intégrité à l'ensemble de sa politique RH. Notre philosophie de recrutement repose sur les principes suivants : non-discrimination, emploi durable et diversité culturelle. Nous proposons essentiellement des CDI et nous nous efforçons de diversifier notre recrutement pour accueillir les meilleurs talents, issus d'horizons différents, et composer des équipes diverses et ouvertes. Nos effectifs comptent près de 100 nationalités différentes et nous accueillons près de 540 collaborateurs de nationalités étrangères. Deloitte recrute des profils variés en poursuivant un seul objectif : recruter les meilleurs et répondre à leurs attentes.

Une politique de recrutement fondée sur la diversité

Deloitte poursuit son développement RH avec le recrutement de 1 300 collaborateurs et 500 stagiaires pour l'année fiscale 2015-2016. Le cabinet confirme sa volonté de diversification des talents, avec notamment une part grandissante d'ingénieurs, et recrute des personnalités mobiles, motivées, ouvertes sur le monde et désireuses de découvrir de nouveaux métiers.

Nous leur promettons de développer leur employabilité, de leur offrir des parcours d'excellence dans un cadre de travail agréable.



Nous avons de plus en plus besoin de diversifier nos recrutements pour nos métiers en lien avec la data, donc presque toutes nos activités de Conseil et même d'Audit, puisque le métier est en train de se transformer via une digitalisation de nombreux processus...



Felicitas Cavagné,
Associée Responsable du recrutement



Chiffres clés (hors Taj et In Extenso)



1 000

recrutements de CDI en 2015



700

jeunes diplômés



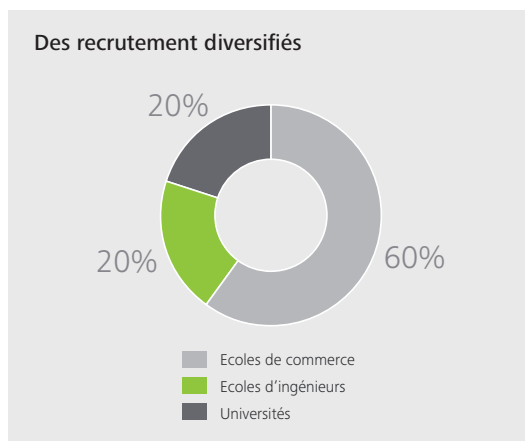
300

expérimentés

Création nette d'emplois sur les 4 dernières années (Deloitte, Taj et In Extenso)



1 000



Une attention particulière portée au dialogue et à l'intégration des nouveaux entrants

La firme a recruté plus de 700 jeunes diplômés cette année. Aussi, est-il primordial de pouvoir mesurer l'attractivité du cabinet, notamment grâce aux récompenses reçues.

Une stratégie digitale RH innovante

En 2015, le cabinet suédois Potentialpark a réalisé le benchmark de la stratégie digitale des 126 plus grands employeurs français. Ce classement annuel était basé sur les attentes de plus de 3 515 étudiants issus de grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et d'universités en France.

Deloitte est arrivé en tête du classement général OTaC (Online Talent Communication) qui évalue la présence en ligne des entreprises sur différents canaux : le site Carrières, le système de gestion des candidatures, la page Carrières mobile et les applications qui s'y rapportent, sans oublier les pages Facebook, Twitter, LinkedIn et Youtube.



Pour la 3^e année consécutive, le site deloittecarriere.fr a été élu 1^{er} site Carrières en France. Ce classement se base sur les critères de facilité de navigation, de présentation de la marque employeur, l'interactivité des candidats, le processus de recrutement et la gestion des candidatures. Notre politique de recrutement est en effet construite autour de ce site, avec pour objectif d'attirer et de recruter tout en créant plus de proximité, de transparence et d'engagement avec ceux qui aspirent à nous rejoindre.

Deloitte a été également récompensé pour son interaction avec les étudiants sur les réseaux sociaux et professionnels. Le classement a en effet placé le cabinet à la 1^{re} place.

Dans la catégorie meilleures stratégies mobiles des marques employeur, Deloitte s'est hissé à la 2^e place du classement. A l'heure où les candidats sont de plus en plus connectés, le mobile apparaît en effet comme une opportunité supplémentaire pour les recruteurs de répondre aux besoins de candidats hyper connectés. Aussi, depuis novembre 2014, le site mobile deloittecarriere.fr offre la possibilité aux candidats de postuler depuis leur smartphone via un processus de candidature allégé et plus rapide.

Ces innovations technologiques dans notre recrutement traduisent notre volonté de créer encore plus de proximité et d'engagement avec nos futurs collaborateurs. Notre stratégie digitale se développe donc autour des axes fondamentaux de notre marque employeur : l'écoute, l'esprit d'innovation et une communication transparente avec les candidats.



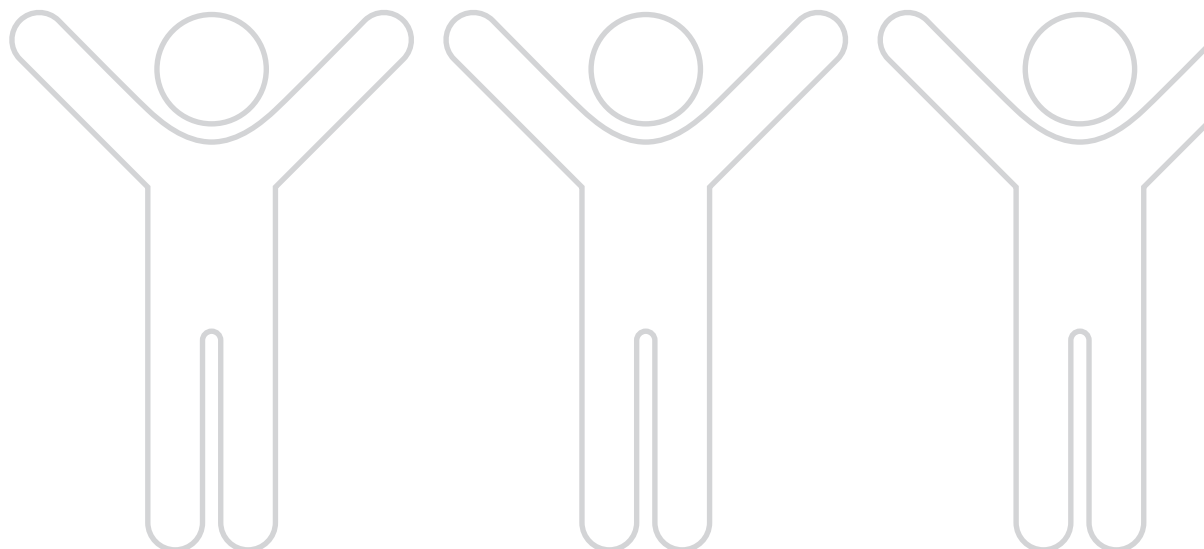
Un processus d'intégration apprécié de la part des nouvelles recrues

Dans un souci constant d'améliorer nos processus d'intégration, nous avons mis en place depuis décembre 2013, en partenariat avec MeilleuresEntreprises.com, trois questionnaires de satisfaction anonymes à destination de nos candidats, stagiaires et nouveaux entrants :

Happy Candidates vise à recueillir les avis de tous nos candidats en fin de processus de recrutement (offre, désistement ou rejet de la candidature). Dans le cadre de cette enquête, Deloitte s'est vu décerner en avril 2015 le label Happy Candidates qui récompense la qualité du processus de recrutement du cabinet.

Happy Trainees permet à tous nos stagiaires d'évaluer leur stage quelques semaines avant la fin de celui-ci. Deloitte a notamment obtenu en août 2015 la labellisation qui récompense son excellence dans l'accueil et l'accompagnement des étudiants.

Happy At Work permet à chaque nouvel entrant d'évaluer ses premiers pas au sein du cabinet (environ +/- 45 jours après son arrivée).





Renforcer l'excellence de nos collaborateurs

Deloitte souhaite repositionner le collaborateur et ses compétences au cœur du dispositif RH

Chiffres clés mobilité 2015 (Hors Taj et In Extenso)
(1^{er} juin 2014 au 31 mai 2015)



Cette expérience de mobilité me permet de gagner en confiance et de me sentir capable de saisir des opportunités. Si je devais retenir trois avantages de la mobilité, ce serait en premier lieu la chance de pouvoir élargir ses compétences et son expertise professionnelle, la possibilité de continuer à être formée (...) et enfin l'opportunité d'enrichir son réseau en faisant de nouvelles rencontres professionnelles.



Leila Attar,
Manager DQR Principes comptables



Une dynamique RH bâtie autour des besoins des collaborateurs

L'accent est mis sur la progression de nos talents, le renforcement de leur excellence et la co-construction de parcours personnalisés.

Les programmes de mobilité

La mobilité est la première demande de tous les candidats en recrutement. Ce programme, qui s'aligne avec la stratégie de pluridisciplinarité de la stratégie RH, s'anticipe et ce dès la phase de recrutement.

Différents leviers peuvent être actionnés, notamment la mobilité transverse sur différents métiers, sur des secteurs d'activité différents ou enfin la mobilité géographique...

La refonte de notre modèle d'évaluation des compétences

Deloitte a lancé le dispositif RH RPM « Reinvent Performance Management » développé en lien avec les recherches de l'Institut Gallup, portant sur les caractéristiques des équipes très performantes. Ce dispositif constitue une innovation pragmatique et remet au cœur des dispositifs RH les « managers de proximité ». Il marque la fin de l'entretien classique annuel centré sur le bilan de l'exercice écoulé et ouvre de nouvelles opportunités d'échanges qualitatifs réguliers, de management par les points forts et de focalisation sur l'accompagnement de l'évolution de carrière des collaborateurs.





RPM EST STRUCTURÉ AUTOUR :

- **de comptes rendus individuels** à chaque début et fin de mission. Le “check in” est un échange entre le manager et le collaborateur sur le contenu de la mission et les objectifs attendus. En fin de mission, le “checkout” permet de donner un retour au collaborateur sur ses performances.
- **d’une évaluation « à chaud »**, concise et rapide en 4 questions concernant la performance du collaborateur sur la mission (Performance Snapshot).
- **d’un dispositif d’animation des réunions d’équipes**, sous forme d’enquêtes anonymes en 10 questions (Pulse Survey) permettant de mesurer l’évolution de la performance collective de l’équipe. Ces enquêtes comportent 8 questions sur la fierté d’appartenance à son équipe, l’atmosphère et la solidarité, l’équilibre de vie, les équipements, le management par les points forts, la reconnaissance et la satisfaction au travail.
- **des comités carrières** qui sont ciblés sur un type de population, trois fois dans l’année et focalisés sur les points forts et axes d’amélioration, les performances relatives ainsi que sur la projection de carrière.
- **d’un renforcement du rôle du manager RH** : au-delà de son rôle d’écoute et d’accompagnement des collaborateurs tout au long de l’année, il est le pivot de l’évaluation annuelle et assure les missions suivantes :
 - suivre les évaluations ; challenger les évaluateurs sur les incohérences identifiées ; interroger l’évalué pour clarifier certains points si nécessaire ;
 - réaliser une synthèse qualitative et pondérée de l’ensemble des évaluations en faisant ressortir les forces et les axes d’amélioration ; proposer un positionnement argumenté et documenté ;
 - assurer le rôle d’acteur principal lors des réunions de performance pour les staffs.

L’ensemble des données récoltées au travers de la mise en œuvre de ces outils constitue également le socle d’une base de données globale permettant de mieux monitorer la stratégie Talents de la firme et d’adapter au mieux les plans d’actions RH. Un projet pilote est actuellement en cours auprès de 500 collaborateurs, et ce processus sera généralisé à l’ensemble des collaborateurs de Deloitte en 2017.

Offrir à nos collaborateurs une expérience formation d’exception

La formation continue pour tous : un levier d’excellence

Un dispositif de formation organisé en six grandes catégories d’offres

Parce que le développement des compétences de ses collaborateurs est au cœur de sa culture d’entreprise, Deloitte leur propose un dispositif de formation ambitieux et performant.

La Direction de la formation a élaboré un programme ambitieux de formations métiers et managériales, organisé en six catégories d’offres. Former et accompagner les collaborateurs et associés constitue la priorité de la Direction de la formation de Deloitte dont le rôle est d’être à leur écoute et de leur offrir des possibilités de développement personnel et d’apprentissage sur mesure.

Spécifiques métiers 1

Formations spécifiques métiers : US Gaap, actualité bancaire, formations sur des compétences spécifiques...

Formations internationales 4

Formations à haute valeur ajoutée proposées par “Deloitte University Europe” portant sur le leadership, la prise de recul, les négociations

Socle technique métiers 2

Formations pour le développement des compétences fondamentales

Efficiences 5

Formations destinées à améliorer la capacité opérationnelle des collaborateurs : formations linguistiques, bureautiques, gestion du temps, applications SI, etc.

Développement commercial et managérial 3

Formations ouvertes aux managers et senior managers pour développer leurs compétences commerciales et managériales

Formations industries 6

Formations pour découvrir ou perfectionner ses connaissances liées aux industries de nos clients

Des formations adaptées aux parcours de nos collaborateurs

Cette dynamique d'apprentissage en lien avec la stratégie de la firme commence dès le premier jour, se poursuit et s'adapte aux besoins des collaborateurs et associés tout au long de leur carrière.

La Direction de la formation propose un cycle de formation complet pour permettre aux collaborateurs et associés :

- d'accroître et d'acquérir les compétences nécessaires à leur évolution professionnelle ;
- de développer leur leadership pour encadrer une équipe ou mener un projet ;
- d'approfondir leur expertise dans leurs domaines de spécialisation sectorielle ou fonctionnelle.

Nous nous attachons également à accompagner nos collaborateurs dans une meilleure connaissance de l'environnement économique de leurs clients en leur proposant des formations spécifiques à chaque secteur d'activité et des interventions sur des problématiques géopolitiques, économiques ou sociétales. Cet apprentissage leur permet de mieux appréhender leurs missions au quotidien et de développer une méthodologie adaptée aux situations professionnelles auxquelles ils sont confrontés. De façon globale, ce dispositif de formation contribue à renforcer l'employabilité de nos collaborateurs et associés.

Des séminaires de qualité animés par des experts

Nos programmes de formation sont également enrichis de séminaires internationaux de qualité, notamment dans le cadre de Deloitte University Europe (DUE), permettant aux participants d'échanger avec leurs homologues à l'international et ainsi d'élargir leur réseau. 267 collaborateurs ont pu bénéficier d'une vingtaine de programmes différents.

Principalement issus des activités et des fonctions internes, nos formateurs bénéficient eux-mêmes d'un programme privilégié pour développer des compétences pédagogiques et d'animation. Ils sont réunis au sein d'une communauté afin de favoriser les échanges de best practices et valoriser leur engagement.

La Direction de la formation fait également appel à des prestataires externes pour compléter son offre. En effet, nous souhaitons faire de nos programmes des expériences d'apprentissage uniques et innovantes en lien avec notre stratégie de développement, les enjeux opérationnels des clients et les attentes des collaborateurs et associés.

Des outils d'apprentissage diversifiés et innovants

Outre les formations en présentiel, nous proposons des sessions de formations virtuelles via l'utilisation d'outils pédagogiques diversifiés et innovants. Ces derniers capitalisent sur la digitalisation des supports qui permet aux collaborateurs une plus grande flexibilité dans leurs temps d'apprentissage :

- **les webcasts techniques** permettant de suivre les formations à distance, en direct ou en différé ;
- **les « blended learning »** associant formations présentesielles, e-learning et ouvrages de référence.

Les temps forts

Nous avons la volonté de célébrer les moments clés de la carrière des collaborateurs dès l'embauche et de pérenniser l'esprit « promo » avec le plaisir d'apprendre ensemble. Tous nos collaborateurs promus ou intégrés d'un même grade, tous métiers confondus, se retrouvent durant quelques jours dans un lieu propice à l'échange, au partage et à l'apprentissage.



AU COURS DE L'ANNÉE 2015


- +300** nouveaux entrants ont été accueillis chez Deloitte. Leur intégration a démarré par un séminaire de formation résidentiel au Club Med Kamarina (Sicile)
- 269** nouveaux Seniors ont participé au séminaire "Be a Senior" en résidentiel à Seignosse
- 175** nouveaux Managers ont participé au séminaire "Be a Manager" en résidentiel à La Hulpe en Belgique, organisé par Deloitte University Europe
- 71** nouveaux Seniors Managers ont participé au séminaire "Be a Senior Manager" à la Maison des Polytechniciens (Paris)

Chiffres clés Deloitte (hors Taj et In Extenso)

 **+ de 93%**
de collaborateurs formés

 **17 440**
jours de formation réalisés

 **1 053**
sessions de formations présentielles réalisées en France ou à l'étranger pour nos collaborateurs Deloitte France

 **2 122**
jours d'animation dispensés par nos collaborateurs en interne chez Deloitte France

Créer un environnement de travail de qualité

La lutte contre toute forme de discrimination, le respect de la diversité et l'égalité des chances sont les pierres angulaires de notre politique RH.

Politique de lutte contre les discriminations

La lutte contre toute forme de discrimination est déclinée via deux programmes phares :

- le programme d'égalité professionnelle ;
- la Mission Handicap.

Programme d'égalité professionnelle

En 2013, Deloitte a mis en place un plan d'actions opérationnel sur 3 ans, axé autour de 4 engagements majeurs :

- piloter les recrutements de jeunes diplômés et de collaborateurs expérimentés pour renforcer l'équilibre femmes-hommes dans les différents grades ;
- favoriser l'émergence et l'accès des femmes au leadership ;
- accompagner les carrières et faciliter l'équilibre vie professionnelle et développement personnel ;
- maintenir l'équilibre salarial à tous les grades.

Ces engagements ont été déclinés en actions concrètes suivies grâce à la mise en place d'indicateurs quantitatifs et d'un suivi de performances détaillé par centre de responsabilité et couvrant les thèmes suivants :

- mixité des recrutements et mixité à chaque grade ;
- promotion et responsabilisation des femmes ;
- équité des rémunérations ;
- rétention des femmes.

Il permet ainsi de suivre nos avancées par rapport aux objectifs fixés en 2013.



Performances clés Deloitte (hors Taj et In Extenso)



49%

de femmes parmi les collaborateurs tous grades confondus (hors associés)

19%

de femmes parmi les associés

33%

de femmes au CA

8%

de femmes au Comex

PATRONS, CHAMPIONS DU CHANGEMENT

Alain Pons, CEO de Deloitte, est engagé dans le mouvement créé à l'initiative du MEDEF, « Patrons, champions du changement », qui vise à faire de l'innovation sociale et managériale un levier de performance durable pour l'entreprise.

Engageante mais non contraignante, cette dynamique s'appuie sur la capacité d'influence des dirigeants à faire bouger les choses au sein de leur entreprise mais aussi au sein de leur écosystème.

Avec la mixité femmes-homme comme premier axe de travail, l'objectif de ce mouvement est de développer la présence des femmes dans le paysage économique français et de faire en sorte qu'elles accèdent à plus de responsabilités visibles. La méthode retenue est celle de l'engagement volontaire de chacun et repose sur la capacité à convaincre ses pairs.





WOMEN'S FORUM 2015



Créé en 2005, le Women's Forum for the Economy and Society est le 1^{er} Forum européen et international qui a su s'imposer comme lieu de rencontres et d'échanges réunissant des femmes venant de tous les pays et de tous les métiers.



Du 14 au 16 octobre 2015, Deloitte a été au cœur de ce rendez-vous avec l'initiative « Women in Media » qui contribue à renforcer la présence des femmes en tant qu'expertes et porte-parole dans les médias, qu'ils soient on-line ou off-line. Des sessions de coaching TV et radio (organisées par TF1 et RFI), étaient au programme mais également quatre débats organisés autour de la SVOD (étude Deloitte Digital), du rôle de Google et Yahoo dans les médias ou encore de la stratégie de la presse on-line. Deloitte avait à ses côtés des médias tels que France Médias Monde, TF1, Les Echos, The International New York Times...



LE PRINTEMPS DES FEMMES

Le « Printemps des Femmes » est l'une des initiatives en faveur de la diversité soutenues par Deloitte à travers son programme « Capital Féminin ».

La mixité femme/homme était au cœur de la cinquième édition du « Printemps des Femmes » qui s'est déroulée le 19 mars 2015, dans les locaux de Deloitte à Neuilly-sur-Seine. Alain Pons, Président de Deloitte France, et Joanne Dreyfus, Associée responsable du réseau « Capital Féminin » chez Deloitte, ont donné le coup d'envoi de cet événement qui a réuni l'alliance Renault-Nissan, Alcatel-Lucent via son réseau interne Strongher, Air Liquide, Areva, Atos, Capgemini, Deloitte, Eurazeo, Francetvaufeminin, Kering, Nestlé, Nissan, Randstad, Renault, Sodexo et Winn - « Women in Natixis Network ». Sian Herbert-Jones, Directrice financière du groupe Sodexo et Marc Plumart, Directeur général Sodexo France, ont animé une conférence sur le thème : « Et si les entreprises, les femmes et les hommes avaient un intérêt commun à agir ensemble pour construire les entreprises plus performantes de demain ? ».

Les 150 participants ont également eu l'occasion de partager leurs expériences et meilleures pratiques sur les enjeux d'égalité professionnelle autour d'une série d'ateliers : « Adoptez la posture d'un leader », « Comment impliquer les hommes dans les questions d'égalité ? », « Les clés de l'intelligence politique », « Positive Thinking », « Networking ».

Chiffres clés Deloitte (hors Taj et In Extenso)

185 000 €

d'achats au secteur protégé en 2015



14

collaborateurs handicapés
embauchés en 2015 dont 50% en CDI



CONFÉRENCE ANIMÉE PAR PHILIPPE CROIZON

Dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH), Philippe Croizon est intervenu auprès de collaborateurs et de lycéens sur le thème du handicap et du dépassement de soi. En tant que grand athlète français handicapé, il est notamment revenu sur son parcours et ses nombreux exploits sportifs.



Mission Handicap

Depuis 2006, Deloitte s'est engagé dans la lutte contre les discriminations liées aux situations de handicap, à travers son programme « Mission Handicap ».

La Mission Handicap travaille sur :

- le recrutement de personnes en situation de handicap,
- l'intégration et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs,
- la prise en compte du handicap tout au long de la carrière,
- le maintien dans l'emploi et la gestion de carrière des collaborateurs en situation de handicap,
- le recours au secteur protégé ou adapté : ESAT & EA.

Sensibiliser en interne comme en externe pour changer le regard sur le handicap

Chaque année, la Mission Handicap propose des actions de sensibilisation à destination des associés et collaborateurs (déjeuner dans le noir, peinture à l'aveugle...) à l'occasion de la semaine européenne dédiée à l'emploi des personnes en situation de handicap (SEPH).

En partenariat avec l'association ARPEJEH, Deloitte accueille régulièrement des jeunes en situation de handicap pour des présentations métiers (audit, community manager, RH) et des visites de la firme.



Par ailleurs, la Mission Handicap de Deloitte est partenaire, pour la deuxième année, du Handicap'Run qui a pour objectif de permettre à des personnes en situation de handicap (enfants, adolescents, adultes) de sortir du milieu hospitalier et de passer un moment inoubliable à bord de véhicules de collection.

Organisé conjointement par le service Jeunesse et Sports de la ville de Garches, l'hôpital Raymond-Poincaré et l'association sportive de l'hôpital, ce grand rendez-vous, qui a lieu tous les deux ans, permet à des jeunes handicapés de monter à bord de Harley-Davidson, side-cars, trikes et autres voitures d'exception. Grâce à la mobilisation de bénévoles et propriétaires de ces véhicules, tous les invités ont participé à une sortie de près de deux heures avant de partager un moment de convivialité autour de nombreuses animations.

Recrutement et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap

En 2015, Deloitte a embauché 14 collaborateurs en situation de handicap dont 7 personnes en CDI, 6 en CDD et 1 en stage. Ce nombre est en progression par rapport à l'an dernier. En collaboration avec la médecine du travail, de nombreux aménagements de postes ont été réalisés avec notamment la mise à disposition de sièges ergonomiques, de logiciel et de matériel informatique spécifique (ZoomText, écran portable, casque audio...). La Mission Handicap permet également dans certains cas aux collaborateurs reconnus travailleurs handicapés (RQTH) de poser des jours en absences exceptionnelles payées.

Qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail reste une priorité pour Deloitte. Les deux principes d'action ont été maintenus : la prévention du stress au travail et la mise à disposition d'outils individuels.

Campagnes de sensibilisation santé

Deloitte propose, deux fois par an, des campagnes de sensibilisation sur des sujets de santé tels que la dermatologie, la nutrition, ou des formations aux gestes qui sauvent. La journée de sensibilisation aux troubles du sommeil et la semaine de découverte de l'ostéopathie ont également rencontré un grand succès auprès des collaborateurs.

Une palette de services centrés sur le bien-être au travail

Afin de pérenniser ses actions visant à accompagner ses collaborateurs pour une meilleure gestion du stress, la firme a mis en place :

- des séances d'ostéopathie : Deloitte permet à un ostéopathe d'offrir ses services aux collaborateurs de Deloitte, dans l'enceinte de l'entreprise, deux fois par semaine, sur le temps de travail ;
- des massages assis minute : des massages de détente sont pratiqués par les infirmières de la médecine du travail. D'une durée de 20 minutes, ils permettent le relâchement des tensions musculaires, l'évacuation du stress et des tensions mentales. Ils apportent une détente profonde au collaborateur, lui génère de l'apaisement, le soulage, le stimule et le redynamise ;
- une sensibilisation à la gestion du stress : la gestion du stress est devenue un axe de la politique RH. L'objectif est de fournir aux collaborateurs qui s'inscrivent à ces sessions des outils pour mieux vivre au travail ;
- un atelier de sophrologie : la sophrologie est une technique pour se détendre, libérer les tensions, gérer son stress et retrouver confiance en soi et en ses capacités. La séance dure une heure. Elle associe des exercices de relaxation dynamique et un moment assis ou allongé qui permet une détente du corps et de l'esprit.

Salle de sport

Une salle de sport intégrée dans les bureaux de Neuilly permet à l'ensemble des collaborateurs d'accéder gratuitement à des équipements sportifs de haut niveau. Ils peuvent également y suivre des cours collectifs à des horaires adaptés aux contraintes professionnelles et bénéficier des conseils d'un coach sur place. Cette salle de sport, financée conjointement par la firme et le comité d'entreprise, répond à une attente forte des collaborateurs et crée un espace de convivialité au cœur de l'environnement de travail.

Prévention du stress au travail

En partenariat avec le CHSCT et la médecine du travail, une enquête sur la qualité de vie au travail a été réalisée afin de mesurer le taux de stress au sein de nos organisations. Cette enquête a été conduite par un cabinet indépendant, reconnu pour son expertise. Les résultats ont été analysés et présentés aux associés et collaborateurs de la firme.

Un plan d'actions a été mis en place afin de prévenir la survenance des risques psychosociaux (RPS) et, avant tout, pour améliorer le cadre de travail et le quotidien. Ce plan s'articule autour de 5 grandes actions :

- **Signature de la Charte du management responsable par les managers** : signée en 2012 par l'ensemble des associés de la firme, son application a été élargie en 2014 à l'ensemble des managers. Celle-ci consiste notamment à réaffirmer certains principes de management et règles naturelles de comportement et vise à garantir un meilleur engagement de nos équipes.
- **Revue des modalités d'évaluation** : les évaluations de fin de mission et de fin d'année n'ont plus pour objet de mesurer et noter la performance, pouvant être source de stress, mais au contraire de remettre au centre du dispositif la carrière, l'employabilité et les compétences du collaborateur en mesurant ses progrès.
- **Focalisation sur des moments de convivialité** : des événements favorisant la convivialité sont mis en place tels que des team-buildings, des soirées et des séminaires.
- **Respect de l'équilibre de vie** : réflexions sur le développement d'un mode de travail plus souple et plus flexible favorisant le résultat au présentisme.

Politique de sécurité

Une gouvernance dédiée à la gestion des risques et la sécurité

Depuis 2013, le comité Sécurité se réunit mensuellement et adresse l'ensemble des problématiques de sécurité de la firme : identification des risques émergents et des non-conformités internes, définition et suivi de plans d'actions, contrôle et mises à jour des procédures en place... Ce comité est composé de l'ensemble des parties prenantes internes ayant un rôle dédié à la sécurité et la gestion des risques.

Des outils et procédures particuliers pour les déplacements professionnels

En 2015, la firme a renforcé son dispositif de sécurisation des déplacements professionnels, particulièrement pour ses collaborateurs de Deloitte Afrique francophone. Ces derniers sont désormais intégrés au dispositif global de suivi des déplacements de Deloitte France. Ce dispositif permet notamment :

- d'informer les collaborateurs, en amont de leur départ, sur les risques sanitaires et sécuritaires liés au pays dans lequel ils se rendent, ainsi que sur les démarches à accomplir au préalable ;
- de suivre précisément les déplacements des collaborateurs afin d'être plus réactif - via un système d'alerte - en cas d'événement exceptionnel qui pourrait impacter les voyageurs.

En plus, pour tout déplacement dans un pays à risque sanitaire, les collaborateurs sont invités à consulter le service Santé de Deloitte (ou un centre de médecine des voyages pour les collaborateurs situés dans nos bureaux en régions).

L'objectif est que chaque collaborateur se rendant dans un pays à risque sanitaire spécifique ait pu :

- recevoir les informations sur les risques relatifs à la santé dans le pays ;
- contrôler et mettre à jour ses vaccinations si nécessaire ;
- être orienté vers un centre de vaccination si la vaccination contre la fièvre jaune est obligatoire ;
- avoir à disposition une trousse de secours, contenant des médicaments et du matériel dont il pourrait avoir besoin au cours de son déplacement ;
- recevoir la délivrance d'une ordonnance pour un traitement spécifique si besoin.

Des actions de sensibilisation régulières

Depuis quatre ans, la firme organise la « Security Week », qui permet de sensibiliser et de former les collaborateurs à la sécurité. En 2015, elle a eu pour thème principal la protection de l'information. Durant une semaine, des messages sur ce thème ont été relayés via une campagne d'affichage, des ateliers sur le thème de la confidentialité, la mise à disposition d'un leaflet sur les bonnes pratiques en matière de sécurité de l'information. Deux conférences de sensibilisation ont aussi été organisées. La première, animée par un expert externe en sécurité de l'information, avait pour thème « Protéger l'information pour protéger l'entreprise ». Elle a présenté aux collaborateurs les cybermenaces et les moyens de s'en protéger. La deuxième conférence, animée par un expert de la CNIL, portait sur la protection des données à caractère personnel. Des actions de sensibilisation régulières sont aussi menées tout au long de l'année au travers de quiz ludiques ayant pour objectif de sensibiliser les collaborateurs à la sécurité de l'information, en s'appuyant sur des situations professionnelles fréquemment rencontrées.

Chaque année, une sensibilisation au risque d'incendie et à la manipulation d'extincteurs est ouverte à l'ensemble des collaborateurs du site de Neuilly. En 2015, Deloitte a élargi cette campagne de sensibilisation à l'ensemble de ses bureaux en régions. D'ici à fin 2016, plusieurs collaborateurs auront été formés à la sécurité incendie dans l'ensemble des bureaux de Deloitte.

Chiffres clés Deloitte (hors Taj et In Extenso)



2014

2015

3,56

3,49

Taux de fréquence des accidents de travail et trajet



0,06

0,04

Taux de gravité des accidents de travail et trajet



S'engager en faveur de l'accès à l'emploi des jeunes dans les zones sensibles, renforcer leur employabilité

Renforcer les passerelles entre l'éducation et l'entreprise

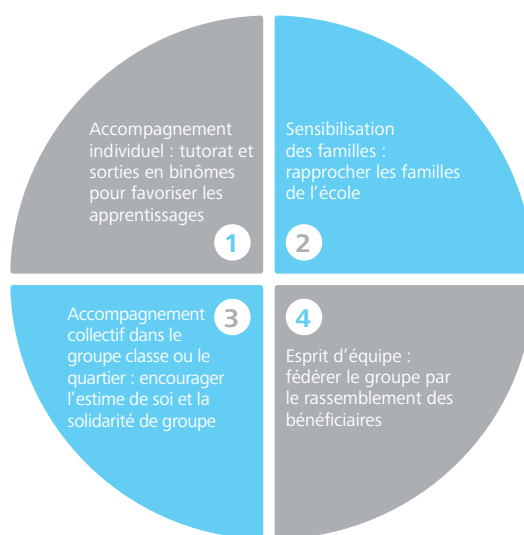
En 2010, la Fondation d'entreprise Deloitte a créé, en partenariat avec l'association Le Réseau, un concept innovant de jumelage entre l'entreprise et un établissement scolaire (le lycée Jean-Jacques Rousseau de Sarcelles), basé sur les échanges bilatéraux. Véritable passerelle entre l'école et l'entreprise, le jumelage solidaire offre aux élèves (lycéens et étudiants) l'opportunité de bénéficier de ressources utiles à leurs études, de mieux appréhender le monde de l'entreprise et de faire ainsi des choix « éclairés » en matière d'orientation.

La Fondation Deloitte a dupliqué et pérennisé ce dispositif à travers de nouveaux partenariats avec des établissements scolaires, parmi lesquels le lycée Alfred Kastler de Cergy-Pontoise (95) et le lycée Jean Condorcet de Bordeaux.

Prévenir le décrochage scolaire – « L'Alliance des mécènes pour l'éducation »

Chaque année, près de 150 000 jeunes sortent du système scolaire français sans diplôme et sans qualification. Pour prévenir ce phénomène qui ne cesse de progresser, 11 entreprises/fondations mécènes¹ se mobilisent pour conduire ensemble un programme d'actions innovant, avec le soutien de l'Education nationale et l'appui d'un conseil scientifique.

Ce programme est mis en œuvre par un collectif de 7 associations partenaires², spécialisées dans l'accompagnement des jeunes fragilisés et avec la participation des salariés des entreprises partenaires. En apportant un soutien global au collégien en risque de décrochage scolaire, le programme, bâti sur quatre volets, vise à prévenir la sortie du système scolaire et l'isolement social de l'enfant.



Le programme en chiffres pour l'année 2015

 **11** collèges partenaires



90 interventions en classe auprès de

2 200 collégiens sensibilisés à la définition de leur parcours individuel, au travail d'équipe etc.

250 

jeunes de la 5^e à la 3^e accompagnés individuellement.

¹ Caisse des Dépôts, Fondation CNP Assurances, Fondation d'entreprise Deloitte, Fondation France Télévisions, Fondation HSBC pour l'éducation, Fondation ManpowerGroup, Fondation Groupe RATP, SAFRAN, Fondation SNCF, Fondation Total, Imerys

² L'Afer, Eurêka, Entraide Scolaire Amicale (ESA), Proximité, Réussir Moi Aussi (RMA), Le Valdocco et ZupdeCo

Parrainer des étudiants issus de zones sensibles, dans l'éducation et vers l'emploi

Antérieur à la création de la Fondation Deloitte, le programme de parrainage d'étudiants issus de zones sensibles propose un accompagnement jusqu'à l'entrée dans la vie active et compte 10 promotions, soit près de 340 étudiants parrainés depuis sa création.

Basée sur l'échange, l'écoute et la confiance mutuelle, la relation entre les filleuls et les parrains/marraines de Deloitte se construit et évolue au fil des ans. Grâce au programme de parrainage, les étudiants ont un accès facilité et privilégié à l'entreprise et peuvent ainsi appréhender de façon très concrète, au travers de stages et de journées découverte, les différents métiers et codes de l'entreprise. De plus, les parrains et marraines constituent les prémices du futur réseau professionnel des filleuls.

En signant une convention d'engagement solidaire, chaque étudiant parrainé s'engage à son tour à mener une/des action(s) sociétale(s) afin de démultiplier l'impact.

Capital Filles – L'égalité des chances au féminin

En 2015, la Fondation d'entreprise Deloitte est devenue partenaire du programme Capital Filles, créé en 2011, à l'initiative d'Orange et du ministère de l'Education nationale, destiné à des jeunes filles de zones sensibles et rurales. Reposant sur l'engagement conjoint de « marraines », collaboratrices volontaires des 11 entreprises partenaires du programme, et de lycéennes de terminale (filières technologique, professionnelle et générale), ce programme favorise les choix d'orientation et la rencontre avec le monde de l'entreprise.

Dix-sept collaboratrices accompagnent pour l'année scolaire 2015-2016 des jeunes filles scolarisées dans le lycée Georges Braque d'Argenteuil.

Fondation Deloitte – chiffres clés 2015

1 216 collaborateurs investis

15 000 heures d'actions

+ de 10 000 bénéficiaires

One Young World Summit 2015 : Deloitte France, fer de lance de la firme mondiale à Bangkok

Le sommet annuel One Young World a pour vocation de rassembler les jeunes talents les plus prometteurs issus d'entreprises globales et nationales, d'ONG, d'universités et d'autres organisations tournées vers l'avenir pour que leurs préoccupations, leurs opinions et les solutions qu'ils proposent soient prises en considération par ceux qui sont au pouvoir.

Le sommet est articulé autour de sessions sur diverses thématiques, auxquelles des « conseillers » prestigieux comme Bill Clinton, Kofi Annan, Bob Geldof, l'archevêque Desmond Tutu, Jamie Oliver, Paul Polman (CEO, Unilever) et Antony Jenkins (CEO, Barclays) sont invités à se joindre aux jeunes leaders.

Deloitte a constitué, pour la deuxième année consécutive, un groupe de 15 jeunes collaborateurs et collaboratrices pour réfléchir et mettre en place un plan d'actions sur le thème « Youth Unemployment ». Du 18 au 21 novembre 2015, lors du sommet mondial à Bangkok, deux représentants de ce groupe de travail ont eu l'opportunité de présenter les résultats de leurs réflexions.



Pour en savoir plus sur la Fondation d'entreprise Deloitte et télécharger le rapport d'activité 2015, consultez le site www.fondationdeloitte.com
Retrouvez également la Fondation d'entreprise Deloitte sur les réseaux sociaux.



Plan d'actions pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Etat d'avancement



Bilan et perspectives



- Renforcer l'accès au leadership des femmes :
- 20% de femmes parmi les responsables de centres de responsabilité (CR)
 - 25% de femmes associées
 - 40% de femmes au Conseil d'administration



- 19% de femmes associées
- 33% de femmes au CA
- 8% de femmes au Comex

- Améliorer nos mesures de prévention du stress



- Charte du management responsable signée par les associés. Son intégration dans les processus d'accueil des nouveaux collaborateurs, de promotion des managers et d'évaluation des performances reste à renforcer
- Plan d'actions post diagnostic des risques psychosociaux formalisé et discuté avec des parties prenantes internes et externes. En cours d'amélioration

- Renforcer nos performances en matière d'embauche et d'intégration des personnes en situation de handicap



- 14 collaborateurs embauchés en 2015 dont 50% en CDI
- 185 000 € d'achat auprès du secteur protégé (165 000 € en 2014, 65 000 € en 2013)
- Progresser encore dans l'accompagnement continu des jeunes collégiens au premier emploi

- Renforcer notre impact en créant de nouveaux partenariats et/ou en approfondissant les partenariats existants entre école et entreprise



- Deux nouveaux programmes : Capital Filles ; « A chacun son excellence » (collège Jean Lurçat)
- Deux nouveaux établissements partenaires : le lycée Georges Braque (Argenteuil) et le lycée Charles Baudelaire (Fosses)
- Progresser encore dans l'accompagnement des jeunes collégiens au premier emploi
- Progresser encore dans l'accompagnement des jeunes collégiens au premier emploi

4 Transformer l'objectif environnemental en moteur de développement économique

A travers nos services en matière de développement durable, nous accompagnons des acteurs privés et publics pour comprendre les enjeux d'avenir, décrypter les problématiques complexes et aider à transformer les défis environnementaux en opportunités de développement.

Deloitte est également engagé dans une démarche de réduction de sa propre empreinte environnementale qui s'appuie sur un plan d'actions ambitieux.





NATURAL...

BIO

RECYCLE

REDUCE
REUSE

ECO FRIENDLY

SOLAR

Eclairer le débat, décrypter les enjeux, participer à la réflexion des acteurs économiques et des pouvoirs publics

Deloitte Développement Durable au cœur du projet des organisations

L'urgence de la réussite des transitions énergétique, écologique, économique et sociale s'impose au cœur des entreprises et des institutions publiques avec des conséquences majeures sur l'invention de nouveaux modèles de gouvernance et de prises de décisions. **A travers le développement durable, c'est leur projet qui est questionné**, les conduisant à inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux modes de collaboration avec la société.

Pour accompagner cette mutation, Deloitte a choisi de faire évoluer ses métiers en renforçant ses expertises dans les domaines de la préservation de l'environnement et du développement durable plus globalement, au sein d'un pôle dédié : **Deloitte Développement Durable**.

Convaincus que les stratégies de développement durable sont désormais une étape **vers la refonte des projets d'entreprise et de territoire**, les experts de Deloitte accompagnent :

- **les entreprises pour passer au filtre de la « durabilité » toutes leurs composantes** : produits et services, organisation, marketing et communication, choix financiers, interactions avec les territoires et les sociétés civiles ;
- **les pouvoirs publics pour revoir leurs modes d'action** : il s'agit de « faire alliance » avec les diverses composantes de la société, les entreprises comme les citoyens, pour réussir à conduire des transitions massives des territoires.

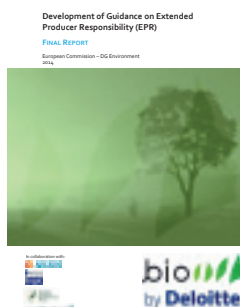


Quelques travaux publiés au cours de l'année 2015 par le pôle Deloitte Développement Durable :



Guide de l'empreinte carbone à l'usage des investisseurs

Considérée comme le point de départ de la plupart des investisseurs, l'empreinte carbone du portefeuille permet de mesurer et de communiquer la contribution des investissements au changement climatique. Ce guide recense et sélectionne les indicateurs pertinents de l'empreinte carbone dans une logique de benchmark.



Panorama des filières à responsabilité élargie du producteur (REP) en Europe : principes & recommandations

Le rapport traite des problématiques auxquelles sont confrontées les parties prenantes dans la mise en place de la REP, ainsi qu'un état des lieux avec des cas existant dans l'Union européenne pour six catégories de produits : batteries, équipements électriques et électroniques (EEE), véhicules légers, emballages, papiers graphiques et huiles.




Le projet européen FUSIONS pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Des équipes du département Deloitte Développement Durable ont apporté leur expertise à ce projet réunissant 170 parties prenantes européennes qui se sont engagées à réduire le gaspillage alimentaire sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.



Livre blanc de l'économie circulaire du Grand Paris

Réalisé par Bio by Deloitte, ce livre blanc aborde les 65 propositions d'actions pour développer l'économie circulaire à l'échelle du territoire du Grand Paris. Ce contenu est le fruit des contributions de 240 personnes, représentant 120 acteurs impliqués sur le territoire : collectivités, citoyens, secteurs privé, associatif et académique.



**ADAPTATION
AU CHANGEMENT
CLIMATIQUE**

**METAUX
RARES**

**EMPREINTE
ENVIRONNEMENTALE
DES PRODUITS
ET SERVICES**

**ECONOMIE
CIRCULAIRE**

**REDUCTION
DU GASPILLAGE
ALIMENTAIRE**

**PRODUCTION ET
CONSOMMATION
DURABLE**

**EFFICACITE
DE L'USAGE
DES RESSOURCES
NATURELLES
ET ENERGETIQUES**

**SANTE ET
ENVIRONNEMENT**

Un blog qui donne la parole aux experts de Deloitte : D. Views

Lancé en 2012, D.Views, le blog business de Deloitte France est un espace unique de prise de parole et d'échange autour de problématiques sectorielles, métiers ou macro-économiques. Des experts de la firme y exposent leurs points de vue, affirment leur conviction sur un large panel de sujets. Entièrement consultable sur mobile et tablettes, le blog fait appel aujourd'hui à une centaine de contributeurs et s'adresse à un lectorat composé essentiellement de décideurs et d'entrepreneurs.

Une action ciblée sur deux enjeux d'avenir clés

L'économie circulaire



Enjeu économique et sociétal de taille, l'économie circulaire propose une alternative aux modes de production et de consommation traditionnels, dits « linéaires ». Mimant les cycles des écosystèmes naturels en établissant des interactions entre différentes activités, l'économie circulaire est une approche régénérative qui optimise l'utilisation des ressources et réduit la production de déchets. Grâce aux boucles de réemploi, réparation, réutilisation et recyclage, les ressources sont conservées dans l'économie.

Afin de promouvoir cette approche, le pôle Deloitte Développement Durable a mis en place un « Club de l'économie circulaire » qui a pour mission de partager les bonnes pratiques par l'organisation de rencontres entre décideurs ayant des enjeux communs. Enrichi par les expériences de ses membres, les débats permettent de faire émerger des solutions innovantes sur des problématiques concrètes et ainsi d'influencer collectivement l'évolution des métiers. Structuré par les équipes de Deloitte Développement Durable et piloté par un comité stratégique, ce club rassemble plusieurs responsables de grandes entreprises.

Transition énergétique

Envolée de la demande d'énergie primaire dans les vingt ans à venir, passage à une économie bas carbone, coût et sécurité à long terme des approvisionnements en énergie fossile, le secteur énergétique connaît des transformations profondes.

Deloitte Développement Durable a réalisé une étude intitulée « Les politiques climatiques et énergétiques européennes : réalisations et défis à l'horizon 2020 et au-delà ». Basée sur l'analyse des marchés de l'énergie de sept pays européens, cette étude fait le point sur les réalisations et les défis à venir, suite à la mise en œuvre de la stratégie européenne « 3 x 20 » avec des objectifs énergétiques et climatiques ambitieux. L'étude souligne notamment que la réduction de l'intensité énergétique et des émissions de carbone de l'Union européenne est en partie liée à la crise économique.



Limiter notre empreinte environnementale

Les chiffres FY15 parlent

La maîtrise de l'empreinte environnementale est l'un des piliers de la démarche de performance globale de Deloitte.

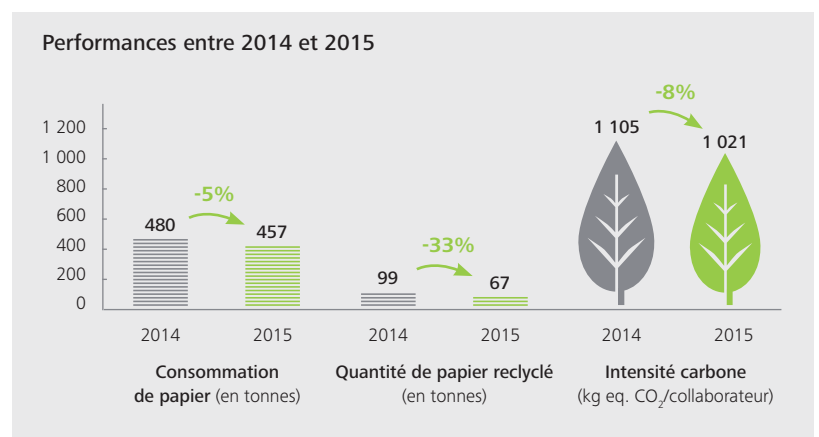
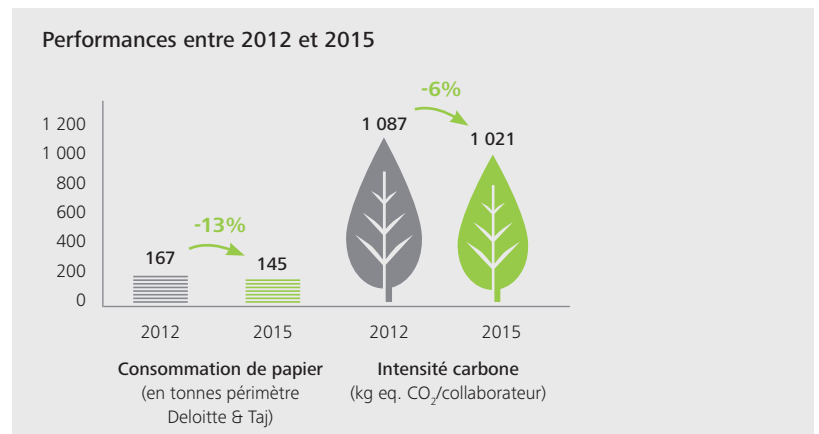
Cette démarche répond à une forte demande de nos collaborateurs et clients et constitue un levier non négligeable de réduction de coûts. Depuis trois ans, Deloitte a mis en place des programmes ambitieux de réduction de l'empreinte environnementale de la firme.

Ainsi, deux postes d'intervention ont été ciblés : la consommation papier et l'intensité carbone (émissions de gaz à effet de serre par collaborateur). Des objectifs précis ont été fixés :

- 5% de réduction de la consommation de papier en 2015 par rapport à 2012 (sur le périmètre Deloitte et Taj) ;
- 3,5% de réduction de l'intensité carbone (émissions de gaz à effet de serre par collaborateur) en 2015 par rapport à 2012 (sur le périmètre Deloitte et Taj).

Afin d'atteindre l'objectif de réduction d'intensité carbone, les efforts ont été placés sur l'optimisation de l'efficacité énergétique des locaux et la stabilisation des émissions liées aux déplacements professionnels. L'heure est cette année au bilan : grâce aux efforts et aux politiques détaillées ci-après, Deloitte a dépassé les objectifs fixés.

En 2012, les objectifs environnementaux avaient été fixés selon les possibilités de reporting que nous permettait notre organisation de l'époque. Deloitte étant engagé dans une démarche d'amélioration continue de ses performances et de sa transparence, des efforts soutenus ont été déployés pour permettre un reporting plus exhaustif (périmètre Deloitte, Taj et In Extenso) et la définition de nouveaux objectifs de performance à l'horizon 2020. Ces objectifs sont en cours de finalisation.



Des politiques ciblées pour réduire l'empreinte environnementale de Deloitte

Efficacité énergétique des bâtiments

Deloitte continue à travailler sur la maîtrise de la consommation énergétique de ses bâtiments à travers sa politique Green IT, des investissements dans des solutions techniques d'efficacité énergétique et une politique de sélection systématique de bâtiments à haute performance environnementale pour les déménagements ou l'ouverture de nouveaux locaux.

Politique de Green IT

Pilotée par la Direction des systèmes d'information, la politique de Green IT est fondée sur :

- la technologie de consolidation des serveurs - VMWARE (plusieurs serveurs logiques sont exploités sur un même serveur physique) ;

- la centralisation d'applications pour diminuer la puissance nécessaire au fonctionnement du parc informatique ;
- le refroidissement des serveurs au moyen de groupes de climatisation dont le fonctionnement est adapté à celui des serveurs (mise en route en fonction de la chaleur de la salle et production de froid régulée) ;
- la collaboration avec le financeur « GreenFlex », pour un pilotage du parc d'actifs en 3 dimensions : technologique, économique et environnementale. En 2015, la société Greenflex a effectué un diagnostic environnemental du parc IT de Deloitte.

Investissement dans des solutions techniques d'efficacité énergétique

Dans le cadre de son programme Campus Neuilly, Deloitte a mis en place des solutions techniques d'efficacité énergétique :



RÉSULTATS DU DIAGNOSTIC ENVIRONNEMENTAL DU PARC IT DE DELOITTE

Le diagnostic montre une amélioration globale de la performance environnementale du parc IT, due principalement à un renouvellement de nos équipements IT privilégiant davantage l'utilisation de matériel éco-conçu et moins énergivore.

Le renouvellement de notre parc d'ordinateurs portables a été bénéfique en matière de consommation d'énergie puisque le nouveau parc consomme moitié moins que le précédent (moins 42% de consommation). Cependant, le renouvellement de notre parc de smartphones a provoqué une augmentation de la consommation d'énergie, les iPhones 6 et 6+ consommant deux fois plus que les iPhones 4, en raison notamment de la taille de l'écran plus importante. De façon générale, cette migration a entraîné une diminution de notre consommation de 21%.

Consommation énergétique

-21%

PARC ANCIEN

PARC NOUVEAU



137 087 kWh/an

PC portables et impressions laser



79 796 kWh/an

PC portables et impressions laser



24 134 kWh/an

Smartphones et tablettes



46 861 kWh/an

Smartphones et tablettes



- dispositif de compteurs intelligents déployé fin 2014 sur le site de Neuilly, qui concentre 70% de ses effectifs, pour un suivi précis de la consommation énergétique de chaque bâtiment en fonction des usages (éclairage, ordinateurs...). Ce dispositif a permis d'identifier des leviers d'actions précis pour optimiser la consommation énergétique des bâtiments ;
- dispositif d'extinction automatique des éclairages ;
- remplacement des spots incandescents par des LED ;
- détecteurs de présence dans les espaces communs ;
- installation de tablettes interactives permettant d'observer la consommation énergétique en temps réel dans tous les lieux de vie de l'entreprise. Au-delà de l'aspect technique, ce dispositif accessible à tous a pour objectif de sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes.

Bâtiments à haute performance environnementale

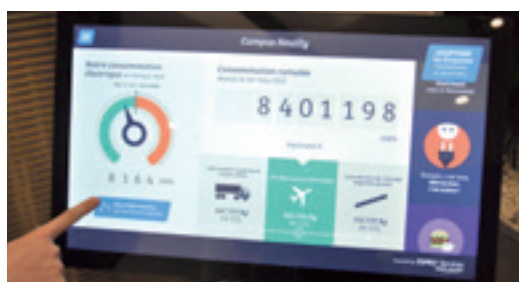
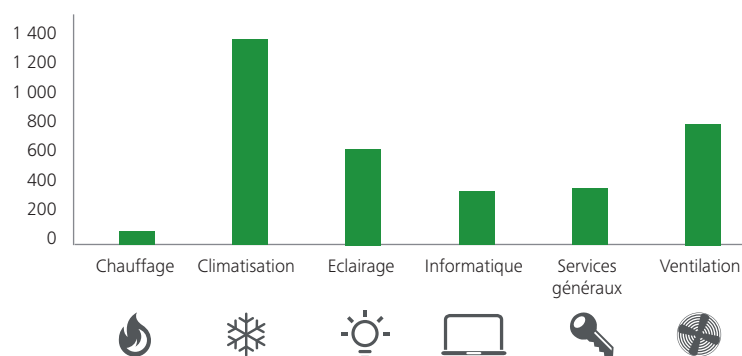
Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Deloitte a choisi de privilégier l'installation de ses locaux dans des bâtiments à haute performance environnementale. La firme ambitionne de localiser l'essentiel de ses activités dans des bâtiments performants à horizon 2020.

En 2015, les **bureaux de Lyon** (320 personnes) et de **Nantes** (230 personnes) ont emménagé :

- au cœur d'un ensemble urbain à énergie positive, dans le quartier de La Confluence à Lyon. Hikari est un bâtiment expérimental qui produit lui-même son énergie grâce en partie à des logiciels intelligents qui règlent la température en fonction du nombre de personnes présentes et qui commandent les stores selon le rayonnement solaire. Des panneaux photovoltaïques sont également installés sur le toit pour subvenir aux besoins en énergie et l'huile de colza est utilisée en cogénération.
- dans un immeuble Haute Qualité Environnementale à Nantes. La façade de ce bâtiment est dotée d'un traitement de dernière génération pour favoriser une meilleure isolation acoustique et thermique. Outre l'installation d'une pompe à chaleur pour réguler la température et un système d'éclairage intelligent pour limiter la consommation d'électricité abusive, des robinets basse consommation certifiés avec des jets plus fins participent à réduire la consommation d'eau.

CONSOMMATION TOTALE DES BÂTIMENTS PAR USAGE (NEULLY CAMPUS)

Cette étude présente les valeurs brutes (kWh) et journalières de tous les bâtiments du campus de Neuilly, et ce, depuis le début de l'instrumentation (avril 2015). Le rapport d'analyse des consommations 2015/2016 montre une baisse globale de la consommation d'énergie. Ce rapport indique que la ventilation et l'éclairage représentent les consommations d'énergies les plus importantes sur l'ensemble des bâtiments.



Optimisation des déplacements professionnels

Les déplacements professionnels sont en majorité liés aux missions de services auprès de grands groupes internationaux. Depuis plusieurs années, Deloitte investit dans des outils permettant de faciliter le travail à distance des collaborateurs : vidéoconférences, téléconférences, travail collaboratif etc. En parallèle, lorsque les trajets sont inférieurs à 3 heures, le train est le moyen de transport privilégié. En 2015, Deloitte a continué sa campagne de sensibilisation auprès de ses collaborateurs sur la réduction de l’empreinte environnementale.

L’augmentation de 7,65% des émissions de gaz à effet de serre liés aux déplacements professionnels s’explique principalement par une augmentation de 5,61% des émissions liées aux déplacements en avion. En effet, il y a eu, pour cet exercice, une hausse des trajets longs courriers, liée aux contraintes professionnelles des équipes.

Politique d’achats responsables

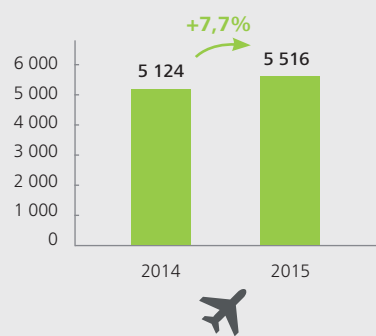
La politique d’achats responsables de Deloitte est axée sur deux principes directeurs :

- favoriser le recours au secteur protégé ;
- limiter les impacts environnementaux directs.

Deloitte a recours au secteur protégé pour divers services dont le recyclage du papier, l’impression de documents officiels, la préparation de plateaux-repas et la confection de goodies pour des événements :

- la firme fait appel à l’Entreprise locale d’initiatives au service de l’environnement (ELISE) qui emploie des personnes en situation d’handicap tout en contribuant au programme CEDRE (Créer des emplois durables dans le recyclage et l’environnement) pour la collecte et le recyclage des déchets papier ;
- Deloitte propose aux collaborateurs qui souhaitent organiser une réunion de commander des plateaux-repas préparés par des ESAT ;
- le pôle événementiel, sensibilisé à cet enjeu d’insertion professionnelle, s’adresse à l’ESAT La Sellerie Parisienne pour la fabrication de goodies pour des opérations ponctuelles, telles que la journée D Kids Day.

Emissions liées aux déplacements professionnels entre 2014 et 2015 (t éq CO₂)



En parallèle et depuis plusieurs années, Deloitte privilégie autant que possible les produits verts dans ses achats de fournitures. La firme continue de sélectionner avec l’aide de ses fournisseurs environ 20% de produits « verts » concernant les fournitures de bureaux.

Deloitte utilise notamment du papier éco-labellisé pour toute la gamme de papier destiné à l’usage courant à Paris et en régions. Pour progresser dans sa démarche, la firme a mis en place, de manière systématique à Lyon, la tarification lettre verte pour son courrier. Cette tarification est conçue pour émettre jusqu’à 30% de CO₂ en moins que la lettre prioritaire actuelle.



185 000 €
d’achats au secteur protégé en 2015

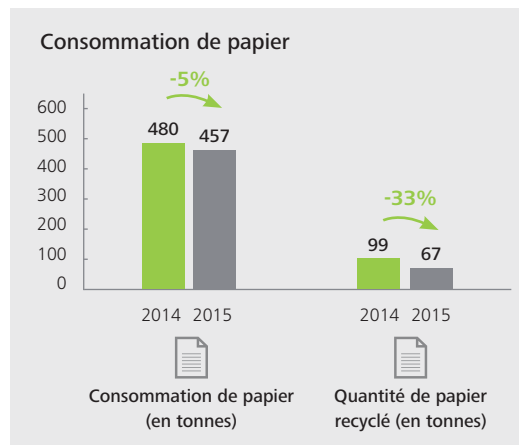
Réduction de la consommation de papier et recyclage des déchets papier

Deloitte mène depuis plusieurs années une politique de dématérialisation des supports qui a permis une réduction importante de sa consommation de papier. L'investissement dans la technologie « Follow me printing » est venu renforcer cette politique. Cette solution, en plus d'assurer la sécurisation des documents, permet une économie de papier et de consommables. En effet, les documents envoyés aux imprimantes ne sont délivrés que lorsque le collaborateur s'est identifié sur l'imprimante.

Le dispositif de recyclage du papier consommé a permis en 2015 le recyclage de plus de 67 tonnes de papier en ayant recours au secteur protégé, avec une société employant des travailleurs handicapés, l'Entreprise locale d'initiatives au service de l'environnement (ELISE) et contribuant également au programme CEDRE (Créer des emplois durables dans le recyclage et l'environnement). On note une baisse de la quantité de papier recyclé qui s'explique en partie par la réduction de la consommation papier et par un problème de collecte du papier lors du changement de prestataire pour la collecte des bornes sur les bureaux du Campus Neuilley.

Le recyclage des autres déchets

Outre le papier, d'autres matériaux sont recyclés par différents dispositifs de gestion des déchets. A Neuilly, des points de collecte de piles et de bouchons sont présents dans chaque bâtiment, tandis que des bornes pour trier les canettes et les plastiques ont été installés à la cafétéria du 136 et au restaurant d'entreprise du 185. Le verre est également collecté au restaurant du 185. Deloitte travaille en parallèle à la mise en place d'un système de valorisation des déchets organiques issus des restes du restaurant d'entreprise. Au-delà de la lutte contre le gaspillage alimentaire, cette opération a pour objectif de réduire l'impact environnemental par la transformation de ces déchets en énergie renouvelable (biogaz) par méthanisation.



Sensibilisation des collaborateurs à la politique environnementale

Semaine DWay

Chaque année, Deloitte consacre une semaine dédiée à sa démarche de performance durable. Baptisé Semaine DWay, cet événement est l'occasion de sensibiliser les collaborateurs sur différents thèmes. Du 18 mai au 22 mai 2015, plusieurs thématiques ont été mises à l'honneur en lien avec la démarche de performance durable de Deloitte.



La mobilisation solidaire avec la Fondation :

plusieurs actions phares ont été reconduites, telle que l'opération « Tous mobilisés », séance photo regroupant de nombreux collaborateurs. De même que l'année précédente, 10 euros par personne présente sont reversés par la Fondation d'entreprise Deloitte au Secours Populaire. En 2015, cette opération a permis de récolter plus de 6 000 euros. Une grande soirée de parrainage avec la remise des trophées du Prix de la Fondation Deloitte a également été organisée pour clôturer la fin de l'année scolaire.

L'économie circulaire : en 2015, trois événements ont été mis en place autour de l'économie circulaire. L'opération Troc' a permis aux collaborateurs de déposer leurs livres, BD, CD, DVD (en bon état) et de repartir avec d'autres, tandis que des vêtements ont été collectés auprès des collaborateurs au bénéfice de l'association La Cravate solidaire qui vient en aide aux personnes en réinsertion professionnelle. En complément de ces deux opérations reconduites d'année en année, l'opération « Pédale, gagne ta tasse et ramène-la » a eu beaucoup de succès auprès des collaborateurs. Cette initiative originale a incité les collaborateurs à pédaler pour recharger leur téléphone mobile et gagner en échange une tasse DWay. Munis de leurs tasses, ils ont pu bénéficier d'un café ou d'un thé gratuits dans les cafétérias du 185 et du 136

Des conférences sur l'éthique, l'environnement, la santé au travail :

- des ateliers portant sur « les négociations mondiales sur le climat, Paris 2015 » animés par les équipes de Deloitte Développement Durable ;
- une présentation par le DRH de l'actualité RH, suivie d'un débat avec les collaborateurs ;

- des groupes de discussion avec les collaborateurs sur les axes de notre dispositif Ethique ;
- une conférence sur la « Santé au travail » animée par les infirmières de la médecine du travail ;
- une conférence-débat concernant « La confiance, moteur de réussite », animée par François Dupuy, sociologue indépendant et Directeur du CEDEP, et Emmanuelle Barbara, Managing Partner du cabinet d'avocats August et Debouzy.

2^e édition de l'opération « Donnez, prenez ! » et une collecte de vêtements à Nantes

Du 23 novembre au 18 décembre 2015, un espace dédié a été aménagé dans les locaux de Deloitte Nantes où les collaborateurs ont pu déposer et échanger des objets inutilisés.

Grâce à cette action directement issue du principe de l'économie circulaire, 63 kilos d'objets ont été déposés et 17 kilos ont retrouvé preneur. Le reste a été rapporté dans une ressourcerie à proximité.

Dans le prolongement de cette opération, une collecte de vêtements et autres textiles (linge de maison, chaussures, etc.) a été organisée en partenariat avec Le Relais, organisme de tri et de valorisation de textiles. Du 25 novembre au 21 décembre 2015, le conteneur Le Relais a collecté 508 kg de vêtements et 39 kg de chaussures.

Au cœur de la COP 21

Deloitte a proposé à ses collaborateurs d'être au cœur de la COP 21 et de suivre l'avancée des négociations grâce à des reportages, interviews et comptes rendus d'une collaboratrice de Deloitte Développement Durable « envoyée spéciale DWay ». Cette action a permis aux collaborateurs d'avoir un éclairage sur l'actualité de la COP 21 et d'en partager les temps forts. Arnold Schwarzenegger, Dan Esty, professeur de droit et de politique environnementale à l'université de Yale, ancien conseiller de Barack Obama sur le climat, Margaret Chan, DG de l'OMS, ont été interrogés sur les enjeux du changement climatique et les leviers d'action individuels des citoyens. Pour prolonger le débat, les collaborateurs ont également été invités à participer à un déjeuner-débat pour s'informer, échanger et approfondir la réflexion sur les actions au quotidien avec les experts Deloitte Développement Durable.



Le débat organisé par Deloitte autour de la COP21 m'a permis de mieux comprendre les enjeux du réchauffement climatique. L'approche était technique et précise tout en restant abordable. C'est important que Deloitte et le plus grand nombre de ses salariés soient informés et ouverts sur ces sujets qui font les grands défis, non de demain, mais d'aujourd'hui. »



Caroline Barth, Manager FA FSI & Real Estate Advisory

Le déjeuner débat m'a permis d'être au fait de la réflexion sur le changement climatique, ses causes et ses enjeux. Le déroulement de la COP21 à Paris nous incite à nous poser des questions sur les limites de notre action, des leviers dont on dispose en tant que citoyens de pays riches. Les échanges que nous avons eus nous renvoient à la dure réalité de notre responsabilité, mais aussi de ce qui attend nos enfants si nous n'agissons pas aujourd'hui.



Tamim Khoder, Consultant Senior ERS IT Risk IS



Plan d'actions pour progresser

Où en sommes-nous de nos axes de progrès ?

Objectifs de progrès



Réduire notre intensité carbone de 3,2% de 2012 à 2015 (émission par collaborateur)

Etat d'avancement



Bilan et perspectives



Objectifs fixés dépassés

• Intensité carbone réduite de 6% en 2015 par rapport à 2012

Réduire notre consommation de papier en 2015 de 5% par rapport à 2012, sur le périmètre Deloitte et Taj



• Consommation de papier par collaborateur en baisse de 13% en 2015

Projet de regroupement des équipes parisiennes dans l'immeuble Majunga à la Défense, certifié HQE (Haute Qualité Environnementale)



• Mise en œuvre d'un « laboratoire » grandeur nature sur quatre niveaux en juillet 2016 afin d'apprécier les nouveaux espaces et d'en tester l'usage durant un an

Les performances environnementales de Majunga vont permettre de réduire significativement la consommation énergétique ainsi que l'empreinte carbone

• A partir de l'été 2017, l'ensemble des équipes de Neuilly rejoindront les 19 étages supérieurs de l'immeuble Majunga

Après l'atteinte de nos objectifs, nous sommes actuellement en train de mettre en place un reporting plus exhaustif (périmètre Deloitte, Taj et In Extenso) et nous travaillons à la définition de nouveaux objectifs de performance à l'horizon 2020.

Nos principaux indicateurs

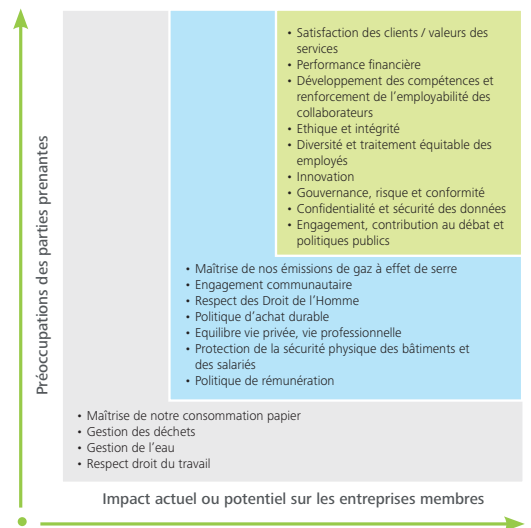


Matérialité de nos enjeux

Attentif à sa responsabilité sociétale et à l'impact de ses activités, Deloitte place ses parties prenantes au cœur de sa stratégie. Au niveau international, un groupe de travail a lancé une analyse de la matérialité des enjeux et a permis de déterminer pour chaque enjeu :

- son importance aux yeux de nos parties prenantes externes et internes sur le plan international ;
- son impact sur l'activité de l'ensemble des firmes nationales.

- Enjeux stratégiques pour Deloitte et ses parties prenantes fréquemment débattus avec les parties prenantes
- Enjeux activement gérés par Deloitte et évoqués avec les parties prenantes concernées
- Enjeux sélectionnés par les firmes membres et leurs parties prenantes gérés via des programmes spécifiques



En France, nous avons structuré notre démarche de performance durable DWay en réponse aux attentes de nos parties prenantes, sur les enjeux clés identifiés au niveau international, et nous maintenons un dialogue permanent sous diverses formes :

- consultations informelles ;
- enquête de satisfaction ou d'opinion auprès des collaborateurs, des clients et des étudiants ;
- participation aux groupes de travail et aux réflexions de place organisées par la société civile sur les sujets en lien avec ses activités ;
- participations aux consultations publiques lancées par les autorités, en son nom propre ou sous l'égide de la CNCC.

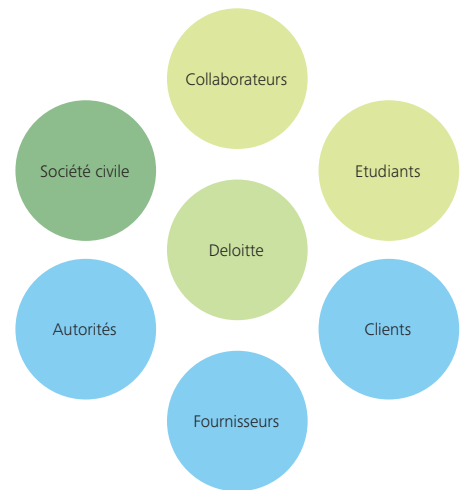


Tableau de concordance aux principes du Pacte mondial des Nations unies

Pacte mondial		Concordance dans le rapport RSE	
Thèmes	Principes	Pages	Description
1. Droits de l'homme	1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit national relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;		Deloitte s'engage à respecter les droits de l'homme conformément à la législation en vigueur au niveau national et international.
	2. à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.	16 à 19	Deloitte dispose d'un code Ethique très strict et de guides thématiques qui encadrent l'activité de nos collaborateurs.
2. Normes du travail	3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;		Deloitte est une entreprise soumise au droit du travail français qui est très protecteur de la liberté d'association et des droits de négociation collective. Nous disposons par ailleurs d'un comité d'entreprise qui est consulté régulièrement. Enfin, Deloitte s'engage à respecter les principes partout où la firme opère.
	4. l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire ;		Deloitte respecte le droit du travail français et les conventions internationales de l'OIT qui interdisent le travail forcé et le travail des enfants.
	5. l'abolition effective du travail des enfants ;		
	6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	34 à 36, 42 à 45 et 69	Deloitte vise à être un employeur responsable et solidaire. Dans ce cadre, le cabinet s'engage à : 1. s'entourer de profils variés et favoriser l'employabilité 2. renforcer l'égalité professionnelle, ainsi que la diversité culturelle et sociale sans discrimination positive 3. favoriser l'accès des femmes au leadership sans aucune forme de discrimination positive via le programme Capital Féminin 4. favoriser le maintien dans l'emploi des personnes à mobilité réduite, via le recrutement de personnes handicapées et le recours au secteur protégé grâce à la Mission Handicap 5. agir au quotidien en faveur de la diversité sociale en France, à travers les actions de la Fondation Deloitte.
3. Environnement	7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	57 à 63	Deloitte est une société de service. Ses impacts environnementaux sont donc limités. Toutefois, Deloitte s'applique à limiter son empreinte environnementale en visant une réduction de 5% de sa consommation papier en 2015 par rapport à 2012 et une réduction de 3,5% de son intensité carbone en 2015 par rapport à 2012. Des politiques ciblées sont mises en place pour atteindre ces objectifs :
	8. à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;		1. l'optimisation des déplacements professionnels ; 2. la maîtrise de la consommation énergétique de nos bâtiments ; 3. le renforcement de notre politique d'achat responsable ; 4. le recyclage du papier et autres déchets ; 5. la dématérialisation des supports via une politique de Green IT ;
	9. à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.		Deloitte comprend un service RSE qui accompagne la mise en place et diffusion des pratiques environnementales.
4. Lutte contre la corruption	10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.	16 à 19	Deloitte dispose d'un code Ethique très strict qui encadre encore l'activité de nos collaborateurs. Deloitte dispose également d'une Charte du management responsable. Deloitte France respecte plusieurs codes de conduite liés au secteur professionnel.

Indicateurs clés de performance : correspondance avec les thématiques Grenelle II

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2014	2015	Périmètre
Informations sociales				
Emploi				
	Effectif total	7 642	8 059	●
	dont Effectif Femmes	4 602	4 858	●
	dont Effectif CDI	7 194	7 520	●
	dont Effectif CDD et contrats professionnalisation	303	388	●
	dont Effectif contrats d'apprentissage	145	151	●
	Pyramide des âges			
Effectif	Effectif strictement inférieur à 25 ans	945	1 117	●
	Effectif entre 26 et 29 ans	1 668	1 648	●
	Effectif entre 30 et 39 ans	2 352	2 488	●
	Effectif entre 40 et 49 ans	1 530	1 543	●
	Effectif entre 50 et 54 ans	579	662	●
	Effectif supérieur ou égal à 55 ans	568	601	●
	Total Entrées	2 944	3 405	●
	dont embauches	2 538	2 969	●
	dont réembauches	406	436	●
	Total Sorties	2 432	2 680	●
	dont licenciements	86	88	●
	dont démissions	653	862	●
	Turnover	35%	38%	●
	Rémunérations et leur évolution	N/D	N/D	○
Organisation du travail				
	Effectif temps partiel inférieur ou égal à 50%	99	96	●
	Effectif temps partiel entre 51% et 79%	98	98	●
	Effectif temps partiel supérieur ou égal à 80%	593	601	●
	Total Effectif temps partiel	790	795	●
Absentéisme	Taux d'absentéisme	3,86%*	3,74%	◀
Relations sociales				
Organisation du dialogue social	Deloitte organise des dialogues avec ses collaborateurs via des webcasts et déjeuners d'échanges			●
Bilan des accords collectifs	Deloitte n'a pas d'organisation syndicale			○
Santé et sécurité				
Conditions de santé et de sécurité au travail	Une politique Santé et prévention du stress au travail a été mise en place, des formations à la sécurité (incendies, premiers secours...) sont également proposées aux collaborateurs			●
Accidents du travail	Nombre d'accidents de travail ou de trajet	23	23	◀
	Nombre de jours d'arrêt liés à un accident de travail ou de trajet	333*	250	◀
	Nombre total d'absences en jours ouvrés pour maladies professionnelles	-	-	◀
	Taux de fréquence	4,46*	4,36	◀
	Taux de gravité	0,06	0,05	◀

* Données 2014 ajustées suite à des modifications réalisées sur les données liées au périmètre Deloitte

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2014	2015	Périmètre
Formation				
Formation	Nombre d'heures de formation	171 140	199 413	●
	Nombre de personnes formées	6 029*	6 769	●
Egalité de traitement				
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	Programme Capital Féminin			●
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Mission Handicap			●
La politique de lutte contre les discriminations	Fondation d'entreprise Deloitte			●
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives...				
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Elle respecte le droit du travail français qui protège la liberté d'association et les droits de négociation collective.			●
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Nombre de collaborateurs handicapés	84	107	●
	Nombre de nationalités présentes	103	107	●
	Nombre de collaborateurs de nationalité étrangère	385	539	●
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Elle respecte le droit du travail français ainsi que les conventions internationales de l'OIT (Organisation internationale du travail) qui interdisent le travail forcé ou obligatoire ainsi que le travail des enfants.			●
à l'abolition effective du travail des enfants				●
Informations environnementales				
Politique générale en matière environnementale				
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Deloitte France a axé l'un de ses piliers de la RSE sur " limiter son empreinte environnementale", l'un des objectifs étant la réduction de 3,2% de son intensité carbone d'ici à 2015.			●
Pollution et gestion de déchets				
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	Deloitte France a axé l'un de ses piliers de la RSE sur " limiter son empreinte environnementale", l'un des objectifs étant de réduire la consommation de papier de 5% par rapport à 2010. Le recyclage des déchets papier a doublé en 2013 et le processus a été étendu aux bureaux régionaux.			●
	Quantité de papier recyclé (tonnes)	99	67	●
Utilisation durable des ressources				
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	Consommation électrique (GWh)	18,70	18,25	●
	Consommation de combustibles (GWh)	2,97	3,05	●
	Deloitte France a également mis en place une politique de Green IT.			●

* Données 2014 ajustées suite à des modifications réalisées sur les données liées au périmètre Deloitte

Thématiques Grenelle II	Indicateurs	2014	2015	Périmètre
Changement climatique				
	Emissions de GES totales (t éq CO ₂)	8 038**	8 230	●
	Emissions de GES liées aux déplacements professionnels (t éq CO ₂)	5 134**	5 516	●
	Emissions de GES liées aux consommations des bâtiments (t éq CO ₂)	2 313**	2 274	●
	Emissions liées aux fuites de fluides frigorigènes (t éq CO ₂)	160**	19	●
	Emissions liées à la consommation de papier (t éq CO ₂)	441**	420	●
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable				
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société				
en matière d'emploi et de développement régional	En 2015, Deloitte a embauché 2 969 collaborateurs au sein des 220 implantations françaises de son réseau.			●
sur les populations riveraines ou locales				●
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines				
Les actions de partenariat ou de mécénat	Deloitte France a axé l'un de ses piliers de la RSE sur "Agir pour l'éducation et le développement solidaire" et le met en pratique via sa Fondation d'entreprise.	14 761 heures	15 165 heures	●
Sous-traitance et fournisseurs				
La prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	La société a mis en place une politique d'achats responsables qu'elle applique à ses fournisseurs et qui s'articule sur deux principes directeurs : • Favoriser le recours au secteur protégé • Limiter les impacts environnementaux directs			●
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale				●
Loyauté des pratiques				
Les actions engagées pour prévenir la corruption	Deloitte dispose d'un code éthique très strict qui encadre l'activité de nos collaborateurs. Nos principes éthiques sont détaillés dans le rapport RSE.			●
Les autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l'homme	Deloitte France est une société de prestations intellectuelles dont les activités sont essentiellement basées en France. Elle respecte les droits de l'homme, et par ailleurs, par ses prestations de services, elle accompagne ses clients dans le renforcement de leurs dispositifs de respect de ces droits.			●

** Données 2014 ajustées avec les facteurs d'émission de 2015

Méthodologie de reporting

Périmètre du reporting environnemental

Le périmètre des données environnementales publiées dans le rapport RSE 2015 couvre les activités de Deloitte (hors Deloitte Afrique), d'In Extenso et de Taj en France, soit un total de plus de 8 000 employés répartis sur plus de 220 établissements. Nos bureaux en Afrique ne sont pas couverts par ce rapport.

Concernant les émissions GES reportées, elles couvrent également les activités de Deloitte, d'In Extenso et de Taj en France à partir d'une approche dite de « contrôle opérationnel ».

Pour des raisons de transparence sur nos performances environnementales et parce que l'essentiel de nos émissions de GES est lié aux déplacements professionnels, nous avons choisi d'aller au-delà des exigences réglementaires. Nous avons élargi notre périmètre de reporting à une partie du scope 3 (cf. ci-dessous).

Ainsi, les différentes sources d'émission incluses dans le bilan GES sont les suivantes :

Scope 1

- consommation de fioul domestique pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2015
- consommation de gaz naturel pour le chauffage des bâtiments occupés au 31 mai 2015
- émissions liées aux fuites de fluides réfrigérants des appareils de climatisation de nos bâtiments en propre occupés au 31 mai 2015

Scope 2

- consommation d'électricité des bâtiments occupés au 31 mai 2015

Scope 3

- déplacements professionnels (en avion, train, voiture et taxi) des collaborateurs des sociétés de Deloitte et de Taj au 31 mai 2015
- consommation de papier au 31 mai 2015
- émissions liées aux fuites de fluides réfrigérants des appareils de climatisation de nos bâtiments en location occupés au 31 mai 2015

Le bilan GES ne comprend pas :

- les déplacements professionnels (avion, train, voiture, taxi) des collaborateurs d'In Extenso (scope 3). L'impact devrait être limité, dans la mesure où ces collaborateurs sont répartis sur plusieurs bureaux régionaux qui desservent des clients présents dans un périmètre géographique restreint.

- les nuits d'hôtel des collaborateurs de Deloitte, In Extenso et Taj lors de leurs déplacements professionnels ;
- les déplacements domicile-travail.

Périmètre du reporting social

Les données sociales couvrent l'ensemble des bureaux Deloitte (hors Deloitte Afrique), d'In Extenso et de Taj. Elles ne comprennent pas les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal, ni les bureaux en Afrique.

Période de reporting

Les 9 400 collaborateurs mentionnés en page 2 et 3 font référence aux effectifs du périmètre financier. Ce périmètre concerne Deloitte, Taj, Deloitte Afrique et In Extenso, et prend en compte :

- les sociétés intégrées en cours d'exercice ;
- les stagiaires ;
- les associés en contrat de collaboration ;
- les VIE ;
- les CIFRE.

Les indicateurs publiés concernent l'année fiscale 2015, c'est-à-dire du 1^{er} juin 2014 au 31 mai 2015, sauf pour certains indicateurs sociaux issus du bilan social qui portent sur l'année calendaire, tels que les indicateurs de formation et le nombre de personnes en situation de handicap.

Organisation du reporting

Les données sont collectées dans les différentes entités puis consolidées au niveau du siège :

- les données sociales sont collectées auprès des directions des ressources humaines et des services formation ;
- les données sociétales sont obtenues auprès de la Fondation d'entreprise Deloitte France et du contrôle de gestion Groupe ;
- les données de consommation d'énergie et de papier sont collectées par les bureaux ;
- les données concernant les déplacements professionnels des collaborateurs sont collectées auprès de l'agence de voyages Carlson Wagonlit Travel (CWT), de Total et de BP pour les cartes essence, des agences de location de voitures avec lesquelles nous travaillons (Europcar, Avis et National Citer), et de nos services Achats et Notes de frais ;
- les données concernant la consommation de papier des collaborateurs sont collectées par le service Achat auprès de nos prestataires.

Analyse de matérialité

Les informations mentionnées dans ce rapport couvrent les thématiques de la loi Grenelle II, structurées en trois catégories : les informations sociales, les informations environnementales et les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable.

Deloitte étant une société de services, ses impacts environnementaux sont donc limités. Il est à noter que certaines thématiques ne nous concernent pas, du fait de la nature de nos activités. Ces thématiques exclues car non significatives ou non matérielles sont :

- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;
- la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
- la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;
- les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.

Indicateurs

Sur les données publiées dans le présent rapport, il convient de préciser les éléments suivants :

Indicateurs sociétaux

- Les montants accordés aux œuvres caritatives correspondent aux principales donations effectuées par la Fondation Deloitte.

Indicateurs environnementaux

- Les consommations de fioul domestique et de gaz naturel : certains sites In Extenso et Deloitte ont reporté des consommations de fioul domestique et de gaz naturel pour leurs besoins de chauffage.

Ces consommations génèrent alors des émissions de GES directes via la combustion du gaz et du fioul domestique. Cette source d'émission est comptabilisée dans le bilan GES, dans le scope 1. Les consommations ont été calculées à partir des factures lorsque cela était possible. Lorsque la facture n'était pas disponible, les consommations de fioul et de gaz ont été estimées à partir des charges comptables enregistrées, converties en volume sur la base des prix moyens disponibles dans les bases publiques. Lorsqu'une donnée était remontée pour l'exercice précédent, mais qu'aucune donnée n'a été communiquée pour cet exercice, la donnée N-1 a été reportée.

- Les consommations d'électricité en kWh des différents sites sont liées à nos besoins de chauffage, d'éclairage des bâtiments et à la consommation de notre parc informatique (ordinateurs, serveurs, imprimantes...). Ces émissions sont considérées comme des émissions indirectes, liées à la production d'électricité, comptabilisées dans le scope 2 du bilan GES. Les quantités en kWh ont été utilisées comme des données d'activité et calculées à partir des factures transmises par les Services généraux, à chaque fois que cela était possible. Lorsque la facture n'était pas disponible, les consommations ont été estimées selon l'une ou l'autre des méthodes suivantes :
 - consommation moyenne par m² (110 kWh/m²) ;
 - charges comptables converties en volume à partir du coût moyen de l'électricité disponible dans les bases de données publiques.
- Les calculs des émissions liées aux déplacements professionnels de nos collaborateurs se sont appuyés sur les points méthodologiques suivants :
 - les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions liées aux véhicules dépendent du type de carburant (essence ou diesel) et de la puissance du véhicule (nombre de chevaux). En cas d'absence de données disponibles sur le type de carburant, la répartition des consommations de carburant entre l'essence et le diesel a été faite sous l'hypothèse 40% essence, 60 % diesel, sur la base de la répartition des consommations du parc automobile français. En cas d'absence de données disponibles sur la puissance du véhicule, le facteur d'émission appliqué est la moyenne des facteurs d'émission disponibles dans la base carbone pour chaque catégorie de véhicule (nombre de chevaux) ;

- les facteurs d'émission utilisés pour calculer les émissions liées aux voitures de location ont été collectés comme pour les autres indicateurs, dans la base carbone de l'ADEME pour chaque catégorie de véhicule (nombre de chevaux, carburant consommé). Les facteurs d'émission utilisés dans les exercices précédents provenaient du fournisseur, mais ceux-ci n'ayant pas été actualisés, il a été jugé plus fiable d'utiliser ceux de la base carbone ADEME ;
 - les déplacements professionnels de nos collaborateurs utilisant leur véhicule personnel sont suivis par le service Notes de frais en km parcourus, pour le remboursement des indemnités kilométriques. Ils ont été répartis entre les voitures utilisant du diesel et ceux utilisant de l'essence sur la base de la répartition du parc national, lorsque l'information sur la puissance des véhicules n'était pas disponible. Ils sont ensuite convertis en émissions de GES à partir des facteurs d'émission disponibles dans la base carbone et prenant en compte la puissance des véhicules ;
 - le ratio de 1,37 €/km a été utilisé pour déduire le nombre de kilomètres parcourus en taxi à partir des notes de frais saisies par les collaborateurs, auquel a été soustrait le montant par défaut de prise en charge de chaque course, estimé à 2,30 € ;
 - les statistiques disponibles pour les déplacements professionnels en train, en avion ou avec des voitures de location peuvent inclure des déplacements personnels et ne pas prendre en compte des déplacements effectués en dehors des réservations CWT ; cependant, après réalisation de tests de cohérence avec les données du service Note de Frais, l'impact n'est pas jugé significatif.
- La consommation de papier des collaborateurs de Taj et de Deloitte est calculée à partir des approvisionnements en papier, suivis par notre service Achats ; celle des collaborateurs d'In Extenso est estimée sur la base d'une consommation annuelle moyenne de 28 ramettes par collaborateur.

Indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ne comprennent pas dans les effectifs les sociétés intégrées en cours d'exercice fiscal.

- Les indicateurs concernant les effectifs prennent en compte le nombre de personnes inscrites sur le système de paie de Deloitte (hors Deloitte Afrique), au 31 mai, quel que soit le type de contrat : contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, contrat d'alternance (professionnalisation et apprentissage) et quels que soient l'horaire de travail et le taux d'activité. Sont inclus dans les effectifs les salariés dont le contrat est suspendu, en attente de la reprise de leur activité professionnelle. Ne sont pas inclus dans les effectifs : les associés en contrat de collaboration, les stagiaires écoles (rémunérés ou non), les intérimaires, les sous-traitants, les VIE (Volontariat international à l'étranger), les CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche).
- L'indicateur Taux de fréquence des accidents de travail et de trajet est le rapport entre le nombre d'accidents de travail et de trajet avec arrêt multiplié par 1 000 000 et le nombre total d'heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année fiscale.
- L'indicateur Taux de gravité des accidents de travail et de trajet est le rapport entre le nombre de journées de travail perdues suite à l'accident de travail ou de trajet avec arrêt multiplié par 1 000 et le nombre total d'heures travaillées par l'effectif total de l'entreprise pendant l'année fiscale.
- Les indicateurs de formation réfèrent aux formations engagées au bénéfice des salariés au cours des heures de travail (incluant les formations en e-learning).

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 9 400 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

© 2016 Deloitte SAS - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée



**Deloitte soutient la candidature
de la France à l'organisation de
l'Exposition Universelle de 2025**