

Rapport de transparence Deloitte Reviseurs d'Entreprises

Société civile sous forme d'une société coopérative à responsabilité limitée

Décembre 2016

Rapport de transparence	2
Structure juridique et propriété	2
Réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited	2
Liste des entités d'intérêt public auditées	3
Structure de gouvernance du Cabinet de Révision	4
Système de contrôle de qualité interne	5
Date du contrôle de qualité le plus récent	13
Déclaration relative aux pratiques en matière d'indépendance	13
Formation continue	17
Information financière	18
Système de rémunération des associés	18
Date d'application de ce rapport	18

Rapport de transparence

En tant que cabinet de révision qui réalise notamment des contrôles des comptes annuels ou consolidés, entre autres d'entités d'intérêt public, nous publions ce rapport de transparence annuel, conformément à l'article 15 de la loi du 22 juillet 1953 créant un Institut des Réviseurs d'Entreprises et organisant la supervision publique de la profession de réviseur d'entreprises, coordonnée le 30 avril 2007.

Sauf indication contraire, toutes les informations contenues dans ce rapport ont trait à la situation du Cabinet de Révision au 31 mai 2016.

Structure juridique et propriété

Deloitte Réviseurs d'Entreprises (ci-après, le « Cabinet de Révision ») est une société civile sous forme d'une société coopérative à responsabilité limitée de droit belge, dont le siège social est situé Berkenlaan 8b, 1831 Diegem, immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0429.053.863.

La majorité du capital et des droits de vote du Cabinet de Révision est détenue par des personnes physiques membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et le reste du capital et des droits de vote est détenu par des personnes physiques et par Deloitte Belgium SCRL. Le capital fixe du Cabinet de Révision est de 18 625 EUR et son capital variable est de 2 025 575 EUR.

Réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte Réviseurs d'Entreprises fait partie, avec d'autres firmes en Belgique, du réseau Deloitte (« Deloitte Network »), tel que convenu avec Deloitte Belgium SCRL, firme membre du « Deloitte Network » en Belgique. Le « Deloitte Network » est composé de firmes qui sont membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société anglaise à responsabilité limitée par garantie. DTTL ne fournit pas de services professionnels aux clients, ni ne dirige, gère, contrôle ou détient un intérêt quelconque dans les firmes membres ou les entités affiliées des firmes membres ou les entités autorisées par une des firmes membres à inclure Deloitte dans leur nom. Les firmes membres du « Deloitte Network » fournissent des services aux clients, directement ou par le biais de leurs affiliées (les firmes membres, leurs affiliées et les entités autorisées par une des firmes membres à inclure Deloitte dans leur nom sont dénommées, ci-après, collectivement les « Firmes Membres »). Les Firmes Membres agissent sous la marque Deloitte et les noms qui y sont liés, incluant « Deloitte », « Deloitte & Touche », « Deloitte Touche Tohmatsu », « Tohmatsu » et autres.

Les Firmes Membres fournissent des services dans des zones géographiques spécifiques et sont soumises aux législations, aux réglementations et aux règles professionnelles des juridictions dans lesquelles elles opèrent. Chaque Firme Membre est structurée différemment en fonction, entre autres, des législations, réglementations et usages nationaux.

Les Firmes Membres ne sont pas des filiales ou des succursales de DTTL et n'agissent pas en tant qu'agent pour DTTL ou d'autres firmes membres. Elles consistent plutôt en entités constituées localement avec leur propre structure de partenariat indépendante de DTTL, qui sont volontairement devenues membres du « Deloitte Network » avec comme objectif premier de coordonner leur approche du service au client, des normes professionnelles, du partage des valeurs, des méthodologies et des systèmes de contrôle de qualité et de gestion des risques. DTTL a adopté certaines règles et certains protocoles dans chacun de ces domaines dans le but d'établir de manière uniforme un niveau élevé de qualité en matière de comportements professionnels et de services dans toutes les Firmes Membres.

Cette structure confère des forces significatives en combinant des standards de qualité élevée et des méthodologies avec une connaissance profonde des marchés locaux et un sens des responsabilités et de l'initiative parmi les professionnels qui ont un intérêt direct dans l'intégrité et la croissance de leurs secteurs d'activités respectifs.

Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses firmes membres, nous vous invitons à consulter www.deloitte.com/about.

Liste des entités d'intérêt public auditées

Ablynx
 Alliance Development Capital SIIC
 AB-InBev
 Argenta Verzekeringen
 Argenta Spaarbank
 Ascencio
 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Belgian Branch)
 Befimmo
 Bekaert
 Belfius Bank
 Belfius Verzekeringen
 Beobank
 Binck Bank
 Biocartis Group
 BNP Paribas Fortis
 Bone Therapeutics
 Brussels Waarborgfonds/Fonds bruxellois de Garantie
 Brouwerij Handelsmaatschappij (Co.Br.Ha)
 Campine
 Cardif Assurances
 Cardif Assurance Vie
 Codic International
 Cofinimmo
 Compagnie du Bois Sauvage
 Compagnie d'Entreprises CFE
 Connect Group
 Corona
 Crédit Mutuel Nord Europe Belgique
 Crelan
 Crelan Verzekeringen
 Delhaize Le Lion
 Dexia
 EPBF
 Electrabel CoGreen
 ELINI
 EMANI
 Europabank
 Fluxys Belgium
 Galapagos
 Garantiefonds Reizen
 Greenyard Foods
 Groupe Bruxelles Lambert (GBL)
 Hamon & Cie (International)
 Hospitaal-Plus MOB
 Immo Moury Sicafi
 Immobel
 Intervest Offices & Warehouses
 Keytrade Bank

Mizuho Bank Nederland Brussels Branch
 Natixis Bank
 North Europe Life Belgium (NELB)
 Nyrstar
 Onderling Beroepskrediet
 Option
 Orange Belgium
 PCB
 Picanol
 Private Insurer
 Proximus
 Realco
 RealDolmen
 Recticel
 Roularta Media Group
 Securex Caisse Commune/ Gemeenschappelijke Kas
 Securex Leven
 Securex Risques Divers/Allerlei Risico's
 Shizuoka Bank
 Sioen Industries
 Sipef
 Société Générale Private Banking
 Solvac
 Solvay
 Ter Beke
 TEXAF
 The Bank of Tokyo - Mitsubishi Bank (Branch)
 Union Bank of India
 Vandemoortele
 Verzekeringskas Arbeidsongevallen Securex
 VGP
 Warehouses De Pauw
 Warehouses Estates Belgium
 Worldline
 Xerius Onderlinge Verzekeringsvereniging

Structure de gouvernance du Cabinet de Révision

Deloitte Reviseurs d'Entreprises est dirigée par le Conseil d'Administration, élu par l'Assemblée Générale des Associés et composé d'au moins une majorité de membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, ainsi que par un Comité de Gestion institué par l'Assemblée Générale des Associés. Les Administrateurs Délégués du Cabinet de Révision sont automatiquement membres du Comité de Gestion. Les membres du Comité de Gestion doivent être membres du Conseil d'Administration du Cabinet de Révision et la majorité d'entre eux doit être membre de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Le Conseil d'Administration est compétent pour définir la stratégie générale du Cabinet de Révision et établir ses comptes annuels, tandis que le Comité de Gestion assure la gestion générale du Cabinet de Révision. Le Comité de Gestion est assisté par des équipes spécialisées qui le conseillent sur des matières spécifiques et/ou sur la mise en œuvre de réglementations, incluant des mises à jour périodiques sur des matières techniques telles que les normes comptables et d'audit, le « Practice Protection Group » qui prête son assistance pour l'acceptation des clients et des missions, entre autres choses, et le « Learning Group ».

Les membres du Comité de Gestion sont/étaient : Joël Brehmen, Michel Denayer, Rik Neckebroeck, Eric Nys, Laurent Vandendooren, Tom Van Cauwenberge et Dirk Van Vlaenderen, qui sont/étaient également les Administrateurs Délégués¹ du Cabinet de Révision, et Rik Vanpeteghem, Piet Vandendriessche et Geert Verstraeten².

Le commissaire du Cabinet de Révision est Luc Callaert BV/BVBA, représentée par Luc Callaert.



¹ Michel Denayer a démissionné de ses fonctions de membre du Comité de Gestion et d'Administrateur Délégué avec effet au 4 février 2016; Dirk Van Vlaenderen a démissionné de ses fonctions de membre du Comité de Gestion et d'Administrateur Délégué avec effet au 31 mai 2016; Rik Vanpeteghem a démissionné de ses fonctions de membre du Comité de Gestion avec effet au 31 mai 2016.

² Piet Vandendriessche et Geert Verstraeten ont été nommés membres du Comité de Gestion avec effet au 1 juin 2016.

Système de contrôle de qualité interne

Le système global de contrôle de qualité du Cabinet de Révision comprend des règles et procédures régissant la déontologie, la gestion des ressources humaines, l'acceptation des clients et l'acceptation et la reconduction des missions avec les clients, ainsi que l'exécution et la surveillance des missions.

Responsabilités de la direction quant au système de contrôle de qualité

Le Cabinet de Révision maintient des règles et des procédures en vue de promouvoir une culture interne fondée sur le principe que la qualité est notre priorité numéro un. Le Cabinet de Révision se concentre sur l'excellence professionnelle en tant que fondement permettant d'obtenir de manière constante une qualité d'audit exceptionnelle. Alors que la direction du Cabinet de Révision assume la responsabilité ultime du système de contrôle de qualité, les associés investis d'une responsabilité opérationnelle pour le système de contrôle de qualité du Cabinet de Révision possèdent une expérience et une compétence suffisantes et appropriées, ainsi que l'autorité nécessaire pour assumer cette responsabilité opérationnelle.

Déontologie

Le Cabinet de Révision maintient des règles et des procédures qui visent à assurer de manière raisonnable que le Cabinet de Révision et ses associés, les membres de son personnel professionnel et de support se conforment aux exigences déontologiques applicables.

Les exigences déontologiques pour les services d'audit et les services d'assurance y relatifs fournis par le Cabinet de Révision comprennent les Parties A et B du Code Déontologique des Professionnels Comptables (le « Code ») établi par le Conseil des Normes Internationales de Déontologie Comptable (« IESBA »), un organe de normalisation de la Fédération Internationale des Comptables (« IFAC »), les dispositions légales applicables en Belgique (telles que la loi de 1953 créant un Institut des Réviseurs d'Entreprises et organisant la supervision publique de la profession et l'arrêté royal de 1994 relatif à la déontologie des réviseurs) et les standards établis par cet institut. Lorsque les exigences nationales sont plus restrictives que le Code, le Cabinet de Révision se conforme aux exigences nationales applicables.

Le Cabinet de Révision a désigné un « Chief Ethics Officer » indépendant et expérimenté, qui n'est pas Membre du Comité de Gestion et qui peut accéder directement au Comité de Gestion et au Conseil d'Administration. De surcroît, le Cabinet de Révision a élaboré et mis en œuvre son propre code de conduite qui intègre les « Deloitte's Global Principles of Business Conduct » et décrit, en détail, les comportements professionnels cruciaux qui reflètent les usages locaux, les réglementations et les exigences légales.

Le Cabinet de Révision fournit des canaux de communication par lesquels les associés et les membres de son personnel professionnel et de support peuvent procéder à des consultations et à des rapports sur des questions et des situations déontologiques. Le Cabinet de Révision renforce son engagement envers la déontologie et l'intégrité par le biais d'outils de communication, de programmes de formation, de processus de mise en conformité et de systèmes de mesure.

Le Cabinet de Révision exige de tous ses associés et de tous les membres de son personnel professionnel et de support qu'ils confirment tous les ans qu'ils ont lu et compris le code de conduite, et qu'ils comprennent qu'il leur incombe de s'y conformer.

Acceptation de clients et acceptation et reconduction de missions

Le Cabinet de Révision a mis en place des règles et procédures rigoureuses en matière d'acceptation de clients et de missions potentiels et d'évaluation des risques de la mission, indépendamment des services à prester qui ont été proposés.

Ces règles et procédures visent à fournir au Cabinet de Révision l'assurance raisonnable qu'il n'acceptera les missions que s'il :

- J est compétent pour accomplir la mission et a les capacités, temps et ressources inclus, pour la réaliser ;
- J peut se conformer aux exigences déontologiques applicables et notamment aux considérations et évaluations relatives à l'indépendance et aux conflits d'intérêt ;
- J a pris en considération l'intégrité du client et n'a pas d'information qui le conduirait à conclure que le client manque d'intégrité.

Les risques associés à l'acceptation d'une mission sont évalués comme étant risques « normaux », « plus élevés que la normale » ou « beaucoup plus élevés que la normale » et cette classification est effectuée avant que le client et la mission ne soient acceptés. Le processus d'évaluation du risque de la mission inclut l'approbation par l'associé qui le recommande et un avis conforme d'au moins un autre associé du Cabinet de Révision quant au fait que le Cabinet de Révision peut accepter le client et la mission.

Concernant les missions internationales, les procédures d'acceptation et de reconduction de missions sont accomplies au niveau de la firme membre. Le Cabinet de Révision ne présume pas de l'acceptabilité d'un client et/ou de la mission simplement parce qu'il en a été avisé par une autre firme membre.

Pour évaluer l'acceptabilité d'une mission, les risques afférents au client et aux services professionnels sont pris en considération, lesquels incluent généralement les facteurs suivants :

- J caractéristiques et intégrité de la direction ;
- J organisation et structure de gestion ;
- J nature de l'activité ;
- J environnement de l'activité ;
- J résultats financiers ;
- J relations d'affaires et parties liées ;
- J connaissance et expérience antérieures.

Les procédures d'évaluation des risques de la mission du Cabinet de Révision identifient les risques y relatifs et fournissent une base pour adapter l'approche de révision en vue de faire face aux risques spécifiques d'une mission. L'évaluation des risques d'une mission débute durant le processus de son acceptation/de sa reconduction et est un processus permanent qui se poursuit pendant toute la mission. Les outils et programmes d'évaluation des risques sont englobés dans l'approche d'audit et la documentation commune en vue de faciliter l'évaluation exhaustive des risques pour planifier la révision une fois que la mission a été acceptée.

Tous les ans, les missions en cours pour plus d'une année sont évaluées afin de déterminer si le Cabinet de Révision doit les poursuivre. Les facteurs évoqués plus haut sont réexaminés pour établir si la relation doit être poursuivie.

En outre, si une entité subit un changement significatif (par exemple, modification de la propriété ou de la direction, de la situation financière ou de la nature de l'activité de l'entité), la poursuite de la relation est réévaluée. Les décisions de reconduire une mission sont confirmées par un autre associé.



Exécution de la mission

Approche d'audit

L'approche d'audit du Cabinet de Révision comprend des exigences et des conseils pour faciliter l'organisation et l'exécution des missions d'audit et est basée sur les Normes Internationales d'Audit établies par le Conseil des Normes Internationales d'Audit et d'Assurance (« IAASB ») de l'IFAC. Le Cabinet de Révision a complété ces exigences et conseils afin de refléter les exigences locales applicables. La documentation générale et la technologie logicielle habilitante (« enabling software technology ») sont des outils qui renforcent la mise en œuvre cohérente de l'approche d'audit du Cabinet de Révision et qui promeuvent l'efficacité et l'efficience.

Les principaux éléments de l'approche d'audit du Cabinet de Révision sont les suivants :

1. *Connaissance de l'entité et de son environnement*

La connaissance de l'entité et de son environnement, y compris ses contrôles internes, en vue d'évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers et de la certification est vitale pour exécuter un audit efficace.

Les équipes du Cabinet de Révision engagées sur une mission développent cette connaissance et évaluent les risques d'anomalies significatives de plusieurs manières, y compris en analysant les informations financières en vue d'identifier les tendances et les bilans inhabituels, en tenant des discussions approfondies avec la direction et les responsables de la gouvernance, en examinant la nature inhérente de chaque élément des états financiers et les risques qui sont liés à chacun de ces éléments, en évaluant les modes de contrôle internes, et déterminent s'ils ont été mis en œuvre pour évaluer dans quelle mesure la technologie est utilisée dans le processus d'établissement de l'information financière et, s'il y a lieu, en contrôlant les résultats de l'audit interne.

Si nécessaire, eu égard à la nature des systèmes d'information de l'entité et à la mesure dans laquelle la technologie joue un rôle dans le traitement des transactions et des processus d'établissement de l'information financière, des spécialistes des technologies de l'information peuvent être impliqués dans la mission de révision.

2. *Procédures d'audit*

Les équipes chargées de mission développent le plan d'audit en vue d'examiner les risques liés à l'entité, de mener la mission d'audit et d'examiner les états financiers comme un tout.

Tout au long de l'audit, les équipes chargées de mission évaluent continuellement les risques et la manière dont les résultats de l'audit influencent les procédures de révision. L'approche d'audit du Cabinet de Révision qui est utilisée permet aux associés et membres du personnel professionnel de modifier les procédures d'audit en vue d'examiner les problèmes qui surviennent au cours de l'audit.

Les procédures d'audit pour identifier les risques d'anomalies significatives incluent des procédures substantielles, qui comprennent des tests minutieux et des procédures analytiques substantielles, et des tests de l'efficacité opérationnelle de ces contrôles.

3. *Recours à des experts*

Bien que l'associé en charge de la mission demeure responsable pour tous les aspects de la mission, il existe des cas dans lesquels l'équipe chargée de mission fait appel à un expert. Dans un tel cas, l'équipe chargée de mission détermine si l'expert dispose des compétences, aptitudes et de l'objectivité requise.

Quand elle évalue si le travail de l'expert constitue un élément probant approprié étayant l'information financière, l'équipe chargée de mission prend en compte :

-) les sources utilisées ;
-) les hypothèses et méthodes utilisées et, si nécessaire, leur cohérence avec celles utilisées par le passé ;
-) les résultats du travail de l'expert au regard de la connaissance générale de l'équipe chargée de mission quant aux activités de l'entreprise et des résultats de ses procédures d'audit.

4. Documentation de la mission

Le Cabinet de Révision maintient des règles et des procédures afin de permettre la constitution et l'archivage des dossiers d'audit. En vertu de ces règles et procédures, l'équipe chargée de la mission d'audit soumet les dossiers d'audit à l'archivage endéans le délai le plus court entre (1) 60 jours après la date du rapport ou (2) le délai fixé par les règles professionnelles et les exigences réglementaires et légales applicables. Les règles et procédures du Cabinet de Révision traitent de la conservation des documents (sous format papier ou électronique), y compris celles traitant de la confidentialité, de l'intégrité, de la sécurité, de l'accessibilité et de la récupération des documents archivés.

Contrôles de l'équipe chargée de mission

Un contrôle de la documentation de l'audit doit être effectué par un membre de l'équipe chargée de mission plus expérimenté que la personne ayant préparé la documentation. Dans certains cas, des éléments de la documentation de l'audit peuvent être contrôlés par plusieurs membres de l'équipe.

« Engagement quality control reviews »

Tous les services d'audit et les services d'assurance y relatifs font l'objet d'un contrôle de qualité, de manière appropriée au regard de la taille et de la complexité de la mission et de son niveau de risque, avec certaines exceptions approuvées au préalable. Le contrôle est réalisé par un associé, un administrateur ou un manager qui n'est pas directement impliqué dans la mission et qui dispose de l'expérience requise et d'une connaissance adéquate des normes et réglementations comptables et d'audit applicables. La personne en charge de vérifier la qualité de la mission ne fait pas partie de l'équipe chargée de la mission et n'est pas définie effectivement ou en apparence en tant que membre de l'équipe chargée de la mission. L'expérience requise et la connaissance adéquate comprennent l'expérience et la connaissance de l'industrie de l'entité, de l'environnement économique et des principes comptables. Pour toutes les entités d'intérêt public et toutes les missions qui présentent un haut facteur de risque, le contrôle est réalisé par un associé ou un directeur doté d'une expérience et de qualifications professionnelles suffisantes et adéquates pour cette catégorie d'audits.

La personne en charge des vérifications est mise au courant de manière adéquate par l'équipe chargée de la mission et effectue le contrôle de manière à obtenir une connaissance et une compréhension suffisante pour parvenir à des conclusions. La personne en charge des vérifications est chargée de réaliser un contrôle objectif des aspects importants concernant l'audit, la comptabilité et l'établissement de l'information financière, de décrire les procédures appliquées par les personnes en charge des vérifications et de conclure, en se basant sur tous les faits et circonstances pertinents dont la personne chargée des vérifications a connaissance, qu'aucun élément porté à sa connaissance ne serait susceptible de l'amener à penser que les appréciations significatives et les conclusions qui ont été émises n'étaient pas appropriées au vu des circonstances.

« Special reviews »

Pour les missions relatives aux entités d'intérêt public et/ou ayant été identifiées comme présentant un risque supérieur à la normale, un associé est chargé spécialement d'apporter un niveau supplémentaire de compétence et d'objectivité dans la planification et l'exécution de la mission. L'associé spécialement chargé de cette supervision est indépendant vis-à-vis de la mission. Normalement, cet associé possède des compétences sectorielles et techniques spécialisées s'appliquant à la mission et, lorsque c'est possible, est indépendant de cette division du cabinet pour accroître l'objectivité.

Réseau de consultation et divergences d'opinion

Le Cabinet de Révision a mis en place un système de consultation du réseau aidant à résoudre les problèmes identifiés par l'équipe chargée de la mission. Les consultations comprennent des questions techniques en matière de comptabilité et d'audit relatives à l'application et l'interprétation des normes applicables et les problèmes de rapport ou tout autre aspect se rapportant à une mission d'audit qui requiert une connaissance spécialisée.

Le Cabinet de Révision dispose d'une structure nationale de consultation en matière comptable et d'audit en vue de faciliter le processus de consultation technique. Un responsable des pratiques professionnelles de la Firme Membre (« Member Firm Professional Practice Director ») disposant de compétences techniques spécialisées et expérimenté est assisté par des ressources adaptées dans des domaines variés tels que les exigences réglementaires en ce qui concerne les dépôts, les exigences techniques en matière d'audit et des matières comptables complexes.

Le Cabinet de Révision maintient des règles et procédures pour résoudre les divergences d'opinion entre les associés et autres personnes affectées à l'équipe chargée de mission, y compris celles affectées à titre consultatif.

Ressources humaines

Recrutement

Le Cabinet de Révision a arrêté des règles et des procédures qui visent à assurer de manière raisonnable qu'il dispose d'assez d'associés et d'un personnel professionnel suffisant possédant les compétences, les capacités et l'engagement aux principes déontologiques nécessaires pour :

- J exécuter les missions conformément aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables,
- J permettre au Cabinet de Révision d'émettre des rapports appropriés aux circonstances.

Promotion

Les règles et procédures du Cabinet de Révision en matière de promotion ont été arrêtées en vue d'assurer de manière raisonnable que les membres du personnel professionnel retenus pour une promotion ont les qualifications nécessaires pour s'acquitter des responsabilités qu'ils seront appelés à assumer. Quelques-unes de ces règles et procédures sont indiquées ci-dessous :

- J divers niveaux du personnel professionnel au sein du Cabinet de Révision et des descriptions des compétences y relatives requises en vue d'une exécution efficace à chaque niveau ont été définis;
- J les règles et procédures de promotion indiquant les conditions à remplir sur le plan de l'expérience et des performances

pour obtenir une promotion à chaque niveau ont été définies et communiquées aux membres du personnel professionnel du Cabinet de Révision;

- J des procédures d'évaluation périodique des performances ont été définies;
- J un programme de conseil visant à aider les membres du personnel professionnel à identifier des parcours professionnels réalistes et à élaborer des plans d'action destinés à contribuer à la réalisation d'objectifs professionnels a été défini.

Développement professionnel

Le but du programme de développement professionnel du Cabinet de Révision est d'aider les associés et le personnel professionnel à préserver et à améliorer leur compétence professionnelle. Pour compléter le développement en cours de mission, le Cabinet de Révision fournit des programmes formels de formation professionnelle continue dans des domaines pertinents.

Le Cabinet de Révision a développé un modèle de compétences propres à chaque fonction qui est utilisé afin de déterminer les domaines de compétences personnelles des associés et du personnel professionnel. Le modèle de compétences comprend deux composantes principales : les compétences techniques propres à la fonction d'audit et les compétences communes partagées par l'ensemble des fonctions. Le modèle de compétences est un ensemble de connaissances, compétences et aptitudes requises pour remplir les différents rôles au sein du Cabinet de Révision. Ce modèle de compétences représente en soi les fondements permettant de structurer le programme de développement professionnel continu.

Tous les associés et membres du personnel professionnel prennent personnellement leurs responsabilités pour faire en sorte que leur propre évolution et formation professionnelles continues soient appropriées à leurs rôles, responsabilités et exigences professionnelles. Toutefois, le Cabinet de Révision fixe des niveaux minimaux de formation professionnelle continue à atteindre par les associés et le personnel professionnel dans un laps de temps spécifique.

Ces niveaux comprennent un minimum de 20 heures de formation structurée par an et 120 heures de formation structurée par période de trois ans (soit une moyenne de 40 heures par an). Pour atteindre ces niveaux de formation, le Cabinet de Révision offre des programmes formels de formation structurée tels que des cours en interne ou en externe, des séminaires ou formations en ligne (« e-learning ») couvrant tous les domaines du modèle de compétences (par exemple, compétences partagées, compétences techniques spécifiques et compétences dans des domaines spécialisés).

Affectation d'associés et de membres du personnel professionnel aux missions d'audit

Le Cabinet de Révision attribue la responsabilité de chaque mission d'audit à un associé audit en charge de la mission. Les règles du Cabinet de Révision définissent les responsabilités d'un associé audit chargé de mission et ces responsabilités sont communiquées aux associés. L'identité et le rôle de l'associé audit chargé de la mission sont également communiqués aux personnes clés de l'équipe de management du client et aux responsables de la gouvernance chez le client.

Le Cabinet de Révision a également mis en place des règles et des procédures visant à assurer que les associés et les membres du personnel professionnel affectés aux missions d'audit disposent du niveau de compétence approprié au rôle et aux responsabilités qui leur incombent.

Une équipe chargée de mission comprend généralement une ou plusieurs personnes pour chacun des rôles suivants: un associé chargé de la mission, un manager audit, un senior sur le terrain et du personnel. Cependant, l'équipe chargée de la mission d'audit sera constituée en fonction de l'ampleur, de la nature et de la complexité des opérations de l'entité. Chaque équipe chargée de mission d'audit est placée sous le contrôle et la surveillance de l'associé audit en charge à qui la responsabilité de la conduite de l'ensemble des services d'audit devant être délivrés dans le cadre de la mission est assignée. Le manager audit affecté à la mission est responsable en première ligne de la supervision et de la direction des membres du personnel professionnel dans le cadre de l'exécution du plan d'audit et de la réalisation de la mission d'audit. Le senior sur le terrain est responsable de la supervision journalière des autres membres de l'équipe chargée de la

mission. Des spécialistes et d'autres experts sont aussi impliqués si nécessaire.

L'associé audit chargé de la mission prend différents facteurs en considération afin de déterminer si l'équipe chargée de la mission dispose collectivement des aptitudes et des compétences appropriées et du temps requis pour exécuter la mission d'audit. Ces facteurs comprennent entre autres:

-) l'ampleur et la complexité des activités de l'entité ;
-) le référentiel d'information financière applicable utilisé dans la préparation des états financiers ;
-) les considérations relatives à l'indépendance, y compris tout conflit d'intérêts éventuel ;
-) les qualifications et l'expérience des membres du personnel.



Contrôle du fonctionnement

Contrôle annuel de qualité

Conformément aux règles de DTTL, la procédure d'audit du Cabinet de Révision est soumise à un contrôle annuel de qualité, plus communément désigné comme « practice review ». La conformité à cette règle est assurée par un contrôle annuel de la pratique de l'audit sur un cycle de trois ans.

Le programme annuel de la « practice review » est conçu de façon à couvrir chaque année un certain nombre d'associés. Chaque associé est soumis à la « practice review » dans des intervalles de temps n'excédant pas trois ans. L'attention est aussi portée sur l'évaluation des performances des managers et des directeurs, en particulier ceux qui sont candidats-associés à court terme. Les candidats-associés sont habituellement censés avoir été contrôlés lors de la « practice review » la plus récente avant leur admission prévue.

Le Cabinet de Révision est responsable de la « practice review ». DTTL fournit des lignes directrices et revoit les plans et procédures de la « practice review ». La coordination générale et la gestion du programme de la « practice review » relève de la responsabilité du « practice review director » du Cabinet de Révision, en concertation avec le « practice review director » régional.

Le plan, les processus et résultats de la « practice review » sont revus et approuvés annuellement par un associé d'une autre firme membre (l'« associé externe »), sous réserve du respect de la confidentialité vis-à-vis des clients et des autres exigences légales. L'associé externe auquel cette responsabilité est confiée travaille étroitement avec le « practice review director » du Cabinet de Révision et le « practice review director » régional, en supervisant et débattant sur le planning et l'exécution de la « practice review ».

1. Types de missions contrôlées

Les missions sélectionnées pour le contrôle incluent les missions nationales et les missions transnationales reçues de l'étranger ou fournies à l'étranger (audits d'états financiers qui sont ou peuvent être utilisés au-delà des frontières nationales), y compris des entités d'intérêt public ainsi qu'un certain nombre de missions d'audit qui présentent un haut facteur de risque. Certaines missions sensibles et complexes (par exemple, des missions

effectuées pour la première année, des situations dans lesquelles surviennent un changement de contrôle ou une détérioration des conditions financières) sont aussi sélectionnées. Toutes les industries majeures auxquelles le Cabinet de Révision fournit des services sont prises en considération.

2. Champ d'application de la « practice review »

Les vérificateurs sont choisis parmi des groupes régionaux ou internationaux. La désignation des vérificateurs se fait en fonction de leur niveau de compétence, leur connaissance des secteurs industriels et leur expérience en matière de missions transnationales.

Le contrôle des missions individuelles consiste en des discussions avec l'associé, le directeur et/ou le manager responsables de la mission et en un contrôle des rapports y relatifs, des documents de travail et, le cas échéant, des dossiers de correspondance.

Les missions sont contrôlées afin de :

-) déterminer si les procédures de contrôle de qualité ont été correctement appliquées aux missions,
-) évaluer l'adéquation de la mise en œuvre de l'approche d'audit, y compris le respect des règles et procédures contenues dans les manuels reprenant les règles du Cabinet de Révision,
-) contrôler le respect des réglementations locales applicables,
-) évaluer la qualité globale des services fournis aux clients.

La gestion générale des risques et les règles et procédures de contrôle de qualité au sein du Cabinet de Révision sont aussi contrôlées, notamment :

- J le programme de gestion des risques, y compris l'acceptation des clients et des missions et leur reconduction,
- J l'indépendance,
- J le recrutement et les promotions,
- J le développement professionnel,
- J les dépôts publics dans d'autres pays,
- J les contrôles par des spécialistes de la technologie de l'information,
- J la consultation de spécialistes au sein du Cabinet de Révision,
- J la consultation d'experts externes,
- J l'évaluation du contrôle de qualité des missions.

3. Résultats des « practice reviews »

Les conclusions et recommandations résultant des « practice reviews » sont incluses dans le plan de qualité de l'audit du Cabinet de Révision et présentées au Comité de Gestion du Cabinet de Révision, au Président Directeur Général (« CEO ») et à tout autre responsable du Cabinet de Révision ainsi qu'aux membres de la direction régionale et globale de DTTL. L'objectif du plan de qualité de l'audit est de proposer des améliorations en réponse aux résultats obtenus et d'améliorer la qualité de l'audit au sein du Cabinet de Révision dans son ensemble. Le Cabinet de Révision répond aux conclusions en effectuant une analyse des causes fondamentales et en établissant un plan d'action détaillé qui détermine les actions à entreprendre, la (les) personne(s) responsable(s) et le délai pour mettre en œuvre les recommandations.

En outre, le Cabinet de Révision communique à l'associé et aux autres membres du personnel concernés, le cas échéant, les déficiences relevées suite à la « practice review » et les recommandations afin d'y remédier par des actions appropriées. Le Cabinet de Révision communique aussi annuellement les résultats de la « practice review » et les recommandations qui en découlent de même que l'évaluation de son système de contrôle de qualité à ses associés et aux autres personnes appropriées au sein du Cabinet de Révision.

Exigences réglementaires

Le Cabinet de Révision a désigné un associé en charge du suivi et de l'examen des initiatives législatives et des réglementations publiques qui pourraient affecter l'audit.

Réclamations et allégations

Les règles et procédures du Cabinet de Révision visent à lui fournir une assurance raisonnable qu'il traite de manière adéquate les réclamations et allégations en vertu desquelles le travail exécuté par le Cabinet de Révision ne respecterait pas les normes et réglementations professionnelles et les exigences légales et les allégations de non-respect du système de contrôle de qualité du Cabinet de Révision.

Déclaration du Comité de Gestion

Le Comité de Gestion de Deloitte Reviseurs d'Entreprises est d'avis que le système de contrôle interne, tel que décrit ci-dessus, est efficace et apporte une assurance raisonnable que le Cabinet de Révision ainsi que ses collaborateurs se conforment aux normes professionnelles en vigueur ainsi qu'aux obligations légales et réglementaires.



Date du contrôle de qualité le plus récent

Un contrôle de qualité du Cabinet de Révision et d'un certain nombre d'associés a été effectué en 2013 par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous la surveillance de l'autorité publique de surveillance, la Chambre de renvoi et de mise en état.

Déclaration relative aux pratiques en matière d'indépendance

Le Cabinet de Révision dispose de règles et procédures qui visent à fournir une assurance raisonnable qu'il se conforme aux normes professionnelles applicables en matière d'indépendance. Ces règles et procédures sont basées sur le Code et les règles de DTTL, et sont renforcées afin de refléter les dispositions légales applicables en Belgique et les normes d'indépendance établies par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, dans la mesure où celles-ci sont plus restrictives.

Le système de contrôle de qualité du Cabinet de Révision relatif à l'indépendance comprend les domaines suivants:

- J règles et procédures d'indépendance,
- J outils de systèmes de conformité comprenant le système « Deloitte Entity Search and Compliance » (DESC) et le « Global Independence Monitoring System » (GIMS), confirmations et consultation,
- J évaluations et surveillance des relations d'affaires,
- J formation en matière d'indépendance,
- J surveillance des systèmes et des contrôles relatifs à l'indépendance personnelle et contrôles des missions et de la pratique,
- J mesures et actions disciplinaires,
- J attribution des responsabilités pour les systèmes et les contrôles relatifs à l'indépendance,
- J culture "Tone-at-the-top" relative à l'indépendance.

Règles et procédures d'indépendance

Les règles et procédures d'indépendance du Cabinet de Révision couvrent le Cabinet de Révision et les associés du Cabinet de Révision, les membres du personnel professionnel, les membres du personnel de support et, le cas échéant, certains membres de la famille de ceux-ci, ainsi que les entités affiliées du Cabinet de Révision et d'autres entités belges qui sont autorisées à inclure « Deloitte » dans leur nom. Ces règles et procédures sont, dans certains

cas, plus restrictives que les normes d'indépendance du Code et contiennent des exigences d'indépendance spécifiques qui s'appliquent lorsque le Cabinet de Révision veut maintenir son indépendance vis-à-vis d'un client pour lequel il preste des services de révision (client appelé « entité restreinte ») et des affiliés de ce client.

Les règles prévoient que le Cabinet de Révision, ses associés et les membres de son personnel professionnel déterminent, entre autres, si une entité est une entité restreinte avant que le Cabinet de Révision, un associé ou un membre du personnel professionnel (y compris leurs conjoints ou partenaires et leurs enfants ou assimilés) s'engagent dans certaines transactions avec l'entité. Le Cabinet de Révision, les associés et le personnel de direction introduisent leurs intérêts financiers et comptes de titres dans un système de suivi (« GIMS »). GIMS permet un contrôle électronique des intérêts financiers et comptes de titres aidant à identifier si des restrictions relatives à l'indépendance seraient susceptibles d'affecter la capacité de détenir de tels intérêts.

Le Cabinet de Révision obtient la confirmation de ses associés et membres du personnel professionnel et de support au moment de rejoindre le Cabinet de Révision, de même que par des confirmations continues faites annuellement, que ces personnes se conforment personnellement aux règles d'indépendance du Cabinet de Révision.

Les règles et procédures d'indépendance du Cabinet de Révision sont mises à la disposition des associés, des membres du personnel professionnel et de support du Cabinet de Révision sous forme électronique. Les mises à jour apportées à ces règles et procédures sont également mises à disposition et communiquées par voie électronique aux associés et membres du personnel professionnel et de support du Cabinet de Révision. En outre, d'autres documents relatifs à l'indépendance sont également disponibles sur le site internet de l'indépendance. Des rappels sur ces règles et autres sujets sont publiés régulièrement dans des communications afin de renforcer la connaissance et la compréhension des règles d'indépendance et, le cas échéant, de signaler les modifications apportées aux entités qui sont restreintes au niveau international.

Des règles et procédures sont mises en place au niveau des missions afin que l'associé en charge de la mission soit amené à prendre en compte les questions d'indépendance au cours de la mission et à organiser les communications au comité d'audit ou, le cas échéant, aux responsables de la gouvernance.

DESC, GIMS, confirmations et consultations

Il existe trois aspects liés aux systèmes et contrôles du Cabinet de Révision relatifs à l'indépendance du Cabinet de Révision et à l'indépendance personnelle de ses associés et membres de son personnel professionnel et de support : DESC, GIMS et le processus de confirmation. Ces trois aspects se soutiennent mutuellement étant donné que (1) les associés et les membres du personnel professionnel effectuent des recherches dans DESC (qui comprend une banque de données des entités restreintes au niveau international) et/ou dans GIMS (qui contient une banque de données des intérêts financiers et comptes de titres) afin de déterminer si une entité ou ses intérêts financiers ou comptes de titres sont restreints, (2) les associés et le personnel de direction enregistrent intérêts financiers et comptes de titres dans leurs portefeuilles dans GIMS et (3) le Cabinet de Révision obtient périodiquement la confirmation de son personnel quant au respect des règles d'indépendance du Cabinet de Révision et confirme également à DTTL son respect et le respect de son personnel des règles d'indépendance du Cabinet de Révision.

1. DESC

DESC est géré par DTTL pour le compte des firmes membres de DTTL. Chaque firme membre de DTTL transmet, au minimum, les noms de ses clients audit et des sociétés liées qui rentrent dans la définition d'une entité restreinte internationale. La définition des règles concernant une entité restreinte internationale comprend les clients audits publics ainsi que d'autres clients audit qui peuvent être d'intérêt public. Ces informations concernant les entités restreintes sont enregistrées dans DESC. Les informations fournies par le Cabinet de Révision à DTTL concernant les entités sont mises à jour de manière continue afin d'assurer la fiabilité des informations contenues dans le système et son exhaustivité, y compris des processus de validation périodique effectués par les équipes chargées de mission et/ou les firmes membres de DTTL. Les mises à jour dans DESC concernant les informations des entités sont

effectuées quotidiennement via ces processus. Les associés et les membres du personnel professionnel du Cabinet de Révision accèdent à DESC en ligne.

DESC comprend également des fonctions qui sont utilisées pour introduire et documenter les demandes d'approbation des services qui devront être fournis à une entité. Dans de nombreuses juridictions, le comité d'audit de l'entité restreinte ou autres responsables de la gouvernance doivent préalablement approuver les services qui vont être exécutés au sein du groupe de l'entité restreinte. Lorsque ces fonctions sont activées, les fonctions de DESC établissent un processus opérationnel standard parmi les firmes membres de sorte que les demandes de services sont soumises à l'associé responsable des services qui sont fournis au client (« lead client service partner »), qui est chargé d'obtenir et de documenter les autorisations requises avant d'approuver la demande de services. En outre, le Cabinet de Révision possède des outils locaux de gestion des risques en relation avec le marché belge qui sont systématiquement utilisés.

2. GIMS pour intérêts financiers et comptes de titres

Chaque firme membre de DTTL identifie et communique aussi les comptes de titres disponibles publiquement aux institutions financières qui sont associées à une entité restreinte internationale. De tels titres et institutions financières sont enregistrés dans GIMS. GIMS est géré par DTTL pour le compte des firmes membres de DTTL et chaque firme membre de DTTL administre les processus de contrôle relatifs à ses associés et les membres de son personnel professionnel qui y sont liés.

Les associés et membres du personnel professionnel effectuent une recherche dans DESC et/ou dans GIMS avant d'acquiescer un intérêt financier ou d'ouvrir un compte de titres afin de déterminer si des restrictions s'appliquent. Ceci comprend les investissements et comptes relatifs à leurs conjoints ou partenaires et leurs enfants ou assimilés. Les associés et le personnel de direction introduisent certains types d'intérêts financiers et de comptes déterminés dans leurs portefeuilles individuels dans GIMS à des fins de contrôle.

En outre, GIMS assiste les associés et le personnel de direction en identifiant les situations qui seraient susceptibles de ne pas être conformes aux règles du Cabinet de Révision afin que cet élément puisse être à la fois vérifié et corrigé. Lorsqu'une telle situation est identifiée, le système prévient la personne qu'une situation mettant en danger l'indépendance est susceptible d'exister et il pose des questions afin d'aider la personne à déterminer si la transaction est autorisée ou non dans les circonstances considérées. Ce système comprend également l'envoi de messages aux personnes qui détiennent des éléments qui étaient auparavant autorisés mais qui deviennent ultérieurement soumis à restriction, afin de permettre que les mesures appropriées puissent être prises à temps. Le Cabinet de Révision surveille et assure le suivi de tels messages jusqu'à ce que la personne ait résolu le problème.

3. *Confirmation*

Le Cabinet de Révision obtient confirmation de la part de son personnel professionnel et de support lors de son arrivée au sein du Cabinet de Révision, de la part de ses candidats-associés avant d'être admis comme associé et de la part de ses associés existants lors d'un changement de localisation ou de rôle pouvant modifier leurs obligations en matière d'indépendance. Des confirmations régulières sont également obtenues annuellement de la part de chaque personne. Le Cabinet de Révision communique annuellement à DTTL que le Cabinet de Révision a pris les mesures appropriées afin d'obtenir des preuves suffisantes qu'il respecte, ainsi que ses associés et son personnel professionnel et de support, les obligations applicables en matière d'indépendance (y compris que le Cabinet de Révision est lui-même indépendant vis-à-vis des entités restreintes).

4. *Réseau de consultation*

Le Cabinet de Révision communique à ses associés et à ses employés les politiques concernant la consultation en matière d'indépendance et identifie les personnes qui doivent être contactées pour ces questions. En outre, le Cabinet de Révision consulte le groupe de l'indépendance de DTTL et d'autres firmes membres dans des situations où des conseils et des informations supplémentaires seraient utiles.

Evaluations et surveillance des relations d'affaires

Le Cabinet de Révision possède un processus d'évaluation et de surveillance des relations d'affaires. L'objectif d'un tel processus est de garantir qu'avant de nouer toute relation d'affaires avec une entité restreinte ou sa direction ou ses actionnaires substantiels, il a été déterminé que cette relation ne nuit pas à l'indépendance vis-à-vis de cette entité restreinte. Les relations d'affaires en cours sont également contrôlées annuellement.

Formation en matière d'indépendance

Le Cabinet de Révision fournit une formation en matière d'indépendance à ses associés et membres du personnel professionnel.

Surveillance des systèmes et des contrôles relatifs à l'indépendance personnelle et contrôles des missions et « practice review »

1. *Contrôle de l'indépendance personnelle*

Le Cabinet de Révision contrôle périodiquement le respect des règles et procédures d'indépendance du Cabinet de Révision. L'objectif du programme de contrôle et d'essai est de déterminer si les déclarations et les informations qui ont été transmises par les associés et le personnel de direction (les administrateurs, selon les cas, font partie d'une de ces deux catégories) en matière d'indépendance ainsi que les informations reprises dans GIMS sont exactes et complètes.

2. *Contrôle de conformité du Cabinet de Révision*

Le Cabinet de Révision est soumis à une « practice review » à des intervalles qui n'excèdent pas trois ans. Le respect des règles et procédures d'indépendance est contrôlé tant au niveau de la firme qu'au niveau des clients.

Pour de plus amples informations concernant la « practice review » et le contrôle des missions, nous vous invitons à consulter la section relative au contrôle de fonctionnement ci-dessus.

Mesures et actions disciplinaires

Le Cabinet de Révision a mis en place des règles et procédures disciplinaires concernant le non-respect des règles et des procédures d'indépendance du Cabinet de Révision. Ces règles et procédures disciplinaires visent à fournir une réponse adéquate aux violations de ces règles et procédures par les associés, les membres du personnel professionnel et de support.

Attribution des responsabilités en ce qui concerne les systèmes et les contrôles relatifs à l'indépendance

Le Cabinet de Révision a désigné un Directeur de l'Indépendance qui est chargé d'installer et de mettre en œuvre les contrôles de qualité de l'indépendance. En particulier, le Directeur de l'Indépendance doit superviser tous les problèmes significatifs d'indépendance au sein du Cabinet de Révision, y compris la mise en œuvre et le maintien des processus du Cabinet de Révision relatifs (1) aux consultations d'indépendance, (2) aux programmes de formation relatifs à l'indépendance, (3) aux informations concernant les entités restreintes dans DESC, (4) à l'utilisation et la gestion des fonctions de DESC, (5) à l'utilisation et la gestion de GIMS, (6) aux confirmations annuelles, (7) aux programmes d'essai et de contrôle et (8) aux processus disciplinaires. Il existe des canaux de communication entre le Directeur de l'Indépendance du Cabinet de Révision, le personnel de direction du Cabinet de Révision et le groupe d'indépendance de DTTL. De plus, le Directeur de l'Indépendance communique de manière régulière à la direction du Cabinet de Révision une mise à jour concernant les problèmes significatifs en matière d'indépendance qui sont pertinents pour le Cabinet de Révision.

DTTL a désigné un responsable principal et une équipe DTTL dédiée à l'indépendance qui fournissent un accès à une information exacte et en temps opportun dans le but de faciliter le fonctionnement de l'indépendance au niveau du Cabinet de Révision.

La culture "Tone-at-the-Top" en matière d'indépendance

La direction du Cabinet de Révision renforce l'importance du respect de l'indépendance et les critères de contrôle de qualité qui y sont liés, mettant de la sorte en place le "tone-at-the-top" approprié et inculquant son importance au sein des valeurs et de la culture

professionnelles du Cabinet de Révision. Des stratégies et procédures de communication aux associés, aux membres du personnel professionnel et de support relatives à l'importance de l'indépendance ont été adoptées, en mettant l'accent sur la responsabilité de chaque personne de comprendre les exigences en matière d'indépendance. Un contrôle du respect de l'indépendance est réalisé en tant que partie intégrante du processus de la « practice review ».

Conflits d'intérêt

Les conflits d'intérêt potentiels sont pris en considération pour toutes les missions éventuelles et avant que le Cabinet de Révision n'entre dans une relation financière ou commerciale avec un tiers. Le Cabinet de Révision a des règles et des procédures en place afin d'identifier les conflits d'intérêt potentiels en relation avec le Cabinet de Révision que ce soit (i) en acceptant une mission éventuelle ou (ii) en entrant dans une relation financière ou commerciale particulière avec une autre entité.

Le « Deloitte Conflict Checking System » (DCCS) vise à soutenir le processus de contrôle des conflits du Cabinet de Révision pour identifier et gérer les conflits potentiels relatifs à des missions, des relations financières ou commerciales éventuelles. Pour chaque nouvelle opportunité de mission ou de relation potentielle, le DCCS identifie les principales parties prenantes à la mission, l'énoncé des travaux, l'équipe de la mission et les problématiques spécifiques liées à l'offre de services proposée. Chaque contrôle de conflit étant enregistré dans le DCCS, une recherche automatisée est effectuée par DESC afin d'identifier toute relation potentielle d'audit ou de services d'attestation. Le DCCS fournit également des moyens automatisés pour vérifier les conflits transfrontaliers. Le DCCS tient de manière générale un registre des missions, des relations commerciales et financières existantes auquel il est fait automatiquement appel quand de nouvelles missions ou relations sont proposées.

Formation continue

La formation continue est une priorité essentielle du Cabinet de Révision car elle constitue un moyen important de développer les connaissances ainsi que de maintenir et d'améliorer la qualité de nos services. Le plan de formation offre des thèmes variés tels que des sujets techniques (GAAP, GAAS, règles professionnelles, fiscalité, droit des sociétés, droit du travail, systèmes informatiques, contrôles internes), les compétences managériales et relationnelles, l'économie d'entreprise et des cours sur des aspects sectoriels spécifiques. Le programme de formation continue comprend à la fois des séances de formation organisées par le Cabinet de Révision et des formations externes organisées notamment par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. De nombreuses sessions de formation en ligne sont par ailleurs disponibles permettant d'approfondir des connaissances particulières. Certaines formations sont obligatoires et d'autres optionnelles et ce, afin de permettre à chaque réviseur d'entreprises ou stagiaire-réviseur d'entreprises d'adapter son programme de formation à ses besoins spécifiques.

Au cours des premières années au sein du Cabinet de Révision, la plupart des formations sont constituées principalement de formations obligatoires consacrées à des aspects techniques, dont les méthodologies et les processus de Deloitte. Pour les personnes plus expérimentées, la part du volet optionnel du plan de formation augmente étant donné que les besoins individuels tendent à se diversifier. Les réviseurs d'entreprises plus expérimentés doivent actualiser et approfondir leurs connaissances techniques et des secteurs industriels.

Le développement des compétences managériales et interpersonnelles acquiert une importance accrue pour ce groupe. Les personnes choisies présentant un haut potentiel se voient offrir l'opportunité de suivre des cours à long terme, tels que des cours de management organisés par des écoles réputées. En outre, les réviseurs d'entreprises travaillant pour certains déposants auprès de la Commission américaine des valeurs mobilières et des marchés financiers (« U.S. Securities and Exchange Commission », or « SEC ») ont l'obligation d'obtenir l'agrément SEC suivant les règles de la firme. Un nombre minimum de sessions portant sur des formations spécifiques en matière de US GAAP / « Public Company Accounting Oversight Board Standards » et les réglementations US doivent être suivies chaque année pour recevoir l'agrément.

Le programme de formation de chaque professionnel est surveillé par un système automatisé de contrôle qui permet au Cabinet de Révision de surveiller le respect des règles de DTTL applicables en matière de formation ainsi que les règles imposées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Cela nous permet également de surveiller les besoins en termes de formation et les résultats de chaque personne. La formation permanente est également un facteur pris en compte pour l'évaluation annuelle des membres du personnel de l'audit et l'évaluation de leur potentiel d'évolution au sein du Cabinet de Révision.

Le programme de formation interne du Cabinet de Révision a été agréé par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.



Information financière

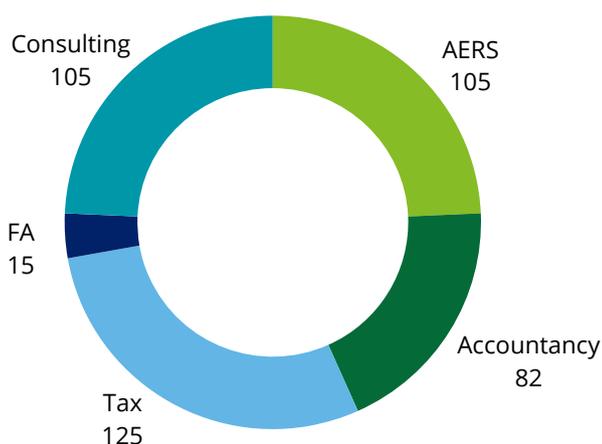
Le chiffre d'affaires total de Deloitte Reviseurs d'Entreprises pour l'exercice comptable clôturé au 31 mai 2016 s'élève à 127 806 726 EUR, pouvant être réparti comme suit:

- J Honoraires perçus en tant que commissaire y compris pour d'autres missions légales effectuées pour des clients dont le Cabinet de Révision est le commissaire : 49 945 102 EUR
- J Honoraires perçus pour des clients dont le Cabinet de Révision n'est pas le commissaire et pour d'autres tâches professionnelles : 77 861 624 EUR

Le chiffre d'affaires net du réseau auquel appartient Deloitte Reviseurs d'Entreprises en Belgique, par secteur d'activité et y compris celui de Deloitte Reviseurs d'Entreprises, est le suivant (en millions d'euros) :

Audit and Enterprise Risk Services (AERS) ³	105
Accountancy	82
Tax	125
Financial Advisory (FA)	15
Consulting	105

Revenue 2016
(in mio of EUR)



1.Source: Deloitte Belgium annual report 2016

Système de rémunération des associés

La rémunération de chaque associé (« equity partner ») consiste en une part des bénéfices nets à distribuer, déterminée en proportion de sa participation respective dans le Cabinet de Révision.

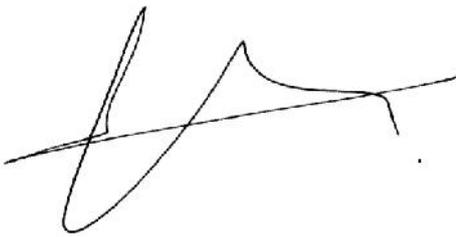
Les associés sont évalués annuellement et, en fonction du résultat de leur évaluation, la participation respective de chaque « equity partner » dans le Cabinet de Révision et la rémunération des autres associés peut soit augmenter, soit diminuer. Les facteurs suivants sont pris en considération pour les évaluations des associés : la qualité, l'expertise, l'intégrité, le professionnalisme, l'esprit d'entreprise, l'indépendance et le respect des règles.

Date d'application de ce rapport

Toutes les informations fournies dans le présent rapport sont relatives à la situation du Cabinet de Révision arrêtée au 31 mai 2016, sauf mention contraire.

³ Audit and Enterprise Risk Services (AERS) a changé de nom à partir du 14 octobre 2016 et est désormais nommé Audit & Risk Advisory (ARA).

Joël Brehmen
Managing Director

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a series of connected loops and a horizontal line extending to the right.

Rik Neckebroeck
Managing Director

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'R' followed by several loops and a horizontal line extending to the right.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax and legal, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 225,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.