

## Rapport de transparence

### Rapport de transparence 2019

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

Publié le 30 septembre 2019

Audit & Assurance



# **Sommaire**

Message du Managing Partner	3
Le réseau Deloitte	4
L'apport de Deloitte Audit & Assurance aux marchés financiers	8
Surveillance externe et interne de la qualité de l'audit	14
Indépendance et éthique	20

## **Annexes**

Annexe A   Cabinets d'audit au sein de l'Union Européenne (UE) et de l'Espace Economique Européen (EEE)	26
Annexe B   Information financière	28
Annexe C   Entités d'intérêt public	29

# Message du Managing Partner

Notre position de leader sur le marché belge de l'audit explique pourquoi un leadership incontestable en matière de qualité est au cœur de nos principales ambitions.\*

L'exercice 2019 ayant pris fin le 31 mai 2019, nous avons également achevé notre programme progressif d'amélioration de la qualité (« programme Q-Boost »). Ce programme visait à renforcer nos compétences en matière de gestion des risques et de systèmes de contrôle interne, en mettant davantage l'accent sur l'impact de la numérisation et de l'automatisation. De meilleures évaluations des risques au cours du travail d'audit conduisent à des audits plus efficaces et à un meilleur rendement. C'est également un élément essentiel pour faire face à l'augmentation du coût de la technologie dans le cadre de nos audits.

Tous nos employés s'engagent à améliorer continuellement la qualité et l'uniformité dans notre manière de servir nos clients. Nous investissons beaucoup de temps et d'efforts dans la formation de nos employés pour améliorer la qualité. Cela fait partie intégrante de notre culture d'entreprise et de l'ADN de nos équipes, avec une attention toujours concentrée sur la prééminence du fond sur la forme (« substance over-form ») en matière de conformité. Cela nous amène parfois à prendre des décisions difficiles mais légitimes quant à l'acceptation du client ou à la manière de conclure notre travail d'audit.

L'environnement réglementaire mondial, européen et belge ne cesse d'évoluer et converge dans certains domaines.

En 2018, nous avons reçu une première inspection externe conduite par le Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises (le « CSR »). Nous considérons cette supervision indépendante comme importante et complémentaire à nos propres systèmes de surveillance.

Nous avons également commencé à constater l'impact de la rotation des cabinets de révision qui va entraîner des mouvements significatifs dans les mandats d'audit dans les années à venir. Compte tenu de notre position de leader sur le marché, nous sommes en mesure d'accepter des missions d'audit de toute taille quel qu'en soit le secteur d'activité. Nos équipes disposent d'une vaste expérience dans les entités d'intérêt public et sur les marchés financiers. Par ailleurs, nous continuons à développer nos services de certification (« Assurance ») basés sur les compétences approfondies acquises par nos équipes grâce à notre modèle multidisciplinaire.

Enfin, nous estimons que les règles belges dites de « cooling-in » qui interdisent la nomination d'un commissaire dans le cas où son cabinet de révision aurait fourni certains services autres que d'audit l'année ou les deux années (en fonction de la nature du service) précédant la nomination, impliquent d'importantes contraintes pour les entités d'intérêt public dans leur sélection d'un nouveau commissaire. Nous avons vu un certain nombre de cas où ces règles ont restreint la participation de cabinets de révision, y compris nous-mêmes, à un processus d'appel d'offres concernant un audit. Il devrait être clair que nous ne déciderons jamais de notre propre gré de ne pas participer à un appel d'offres pour des raisons autres que celles qui découlent de ces règles. C'est pourquoi nous sommes davis qu'une adaptation de la loi belge concernant ces règles de « cooling-in » en fonction de ce qui est applicable dans d'autres pays (européens) serait à l'avantage de l'ouverture du marché dans le processus de sélection des audits.



**Joël Brehmen**  
**Managing Partner**

Audit & Assurance  
Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL

\* Tout au long de ce rapport, les termes "Deloitte, nous, nos et notre" font référence à un ou plusieurs membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, son réseau de firmes membres et les entités y relatives. Pour de plus amples informations sur le réseau Deloitte, veuillez vous référer à la partie y relative du présent rapport ou à [www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html](http://www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html).



# Le réseau Deloitte

## **Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL: structure juridique et actionnariale**

Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL, société coopérative à responsabilité limitée de droit belge, est connectée au réseau Deloitte à travers Deloitte North West Europe LLP, une firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Tout au long de ce rapport, nous ferons référence à Deloitte Réviseurs d'Entreprises SCRL par l'appellation « Deloitte Réviseurs d'Entreprises » ou le « cabinet de révision » ou le « cabinet » et à Deloitte North West Europe LLP par l'abréviation « Deloitte NWE ». Deloitte NWE détient un droit d'exercice I de services professionnels sous le nom « Deloitte » qui s'étend aux entités Deloitte au sein de son territoire (comprenant la Belgique, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse, le Danemark, la Norvège, la Finlande, la Suède et l'Islande).

A partir du 1er juin 2019, les firmes de Deloitte NWE se sont regroupées avec celles de Deloitte

Central Mediterranean – couvrant l'Italie, la Grèce et Malte - devenant ainsi Deloitte North and South Europe (ci-après « Deloitte NSE »).

Le cabinet de révision est autorisé à exercer en tant que commissaire pour les clients situés en Belgique.

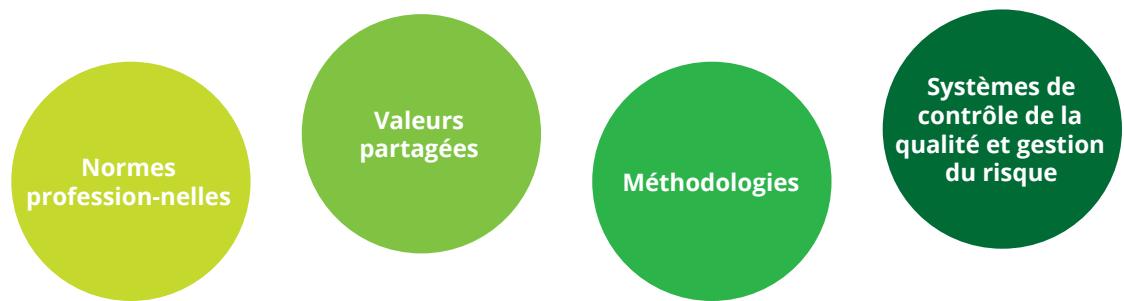
La majorité du capital et des droits de vote de Deloitte Réviseurs d'Entreprises est détenue par des personnes physiques membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, le reste étant détenu par des personnes physiques et par Deloitte Belgium SCRL. Le capital fixe du cabinet de révision est de 18 625 EUR et son capital variable est de 2,669,112.50\*.

Sauf indication contraire, toutes les informations contenues dans ce rapport ont trait à la situation de Deloitte Réviseurs d'Entreprises au 31 mai 2019.

## **Description du réseau**

### **Le réseau Deloitte**

Le réseau Deloitte est un réseau mondial constitué de firmes membres et de leurs filiales opérant dans plus de 150 pays et territoires à travers le monde. Ces firmes membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes qui exercent leurs activités sous une seule et unique marque commune.



### **Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL » ou « Deloitte Global »)**

DTTL est une société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie (« private company limited by guarantee »). DTTL assure un rôle de coordination pour les firmes membres et leurs filiales en exigeant le respect des règles et des protocoles dans le but de promouvoir en permanence un niveau élevé de qualité, ainsi qu'un comportement professionnel et un service excellent sur l'ensemble du réseau Deloitte. DTTL ne fournit aucun service professionnel à des clients, ni ne dirige, ne gère, ne contrôle ou ne détient un intérêt quelconque dans une firme membre ou dans une société affiliée à l'une d'entre elles.

Pour de plus amples informations au sujet du réseau Deloitte, veuillez consulter [www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html](http://www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html)

\* Veuillez noter que le capital variable doit encore être approuvé lors de l'Assemblée Générale des Associés de Deloitte Réviseurs d'Entreprises qui se devrait se tenir le 18 novembre 2019.

## **Le cabinet de révision\*: gouvernance – leadership en action**

Le cabinet de révision est une société coopérative à responsabilité limitée de droit belge, dont le siège social est situé à Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, 1930 Zaventem, et immatriculée au Registre des Personnes Morales de Bruxelles sous le numéro 0429.053.863.

Le conseil d'administration du cabinet de révision est compétent pour établir les comptes annuels du cabinet, tandis que le comité de gestion assure la gestion générale du cabinet, y compris la gouvernance et la supervision de la pratique de l'audit.

Le comité de gestion est assisté par des équipes spécialisées telles que le « National Office » qui conseille dans des domaines spécifiques et/ou met en place des règles et publie des mises à jour régulières sur des sujets techniques comme les normes comptables et d'audit. Comme autres exemples, on peut citer le « Practice Protection Group » qui prête son assistance, entre autres, pour l'acceptation et la reconduction des clients et des missions, et le « Learning Group » en charge de tous les programmes de formation au sein du cabinet de révision.

Le conseil d'administration et le comité de gestion institué par l'assemblée générale des associés sont composés d'une majorité de membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. 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.

Les organes de gestion et l'assemblée générale des associés exercent leurs responsabilités au sein du cabinet de révision telles que définies et attribuées conformément aux statuts du cabinet.

Le président du conseil d'administration est Michel Denayer.

Les membres du comité de gestion sont les suivants :

### **Cabinet de révision – Comité de gestion**

Joël Brehmen, président du comité de gestion, également administrateur délégué

Rik Neckebroeck, également administrateur délégué

Eric Nys, également administrateur délégué, jusqu'au 31 mai 2019

Kathleen De Brabander, également administratrice déléguée, à partir du 1er juin 2019

Yves Dehogne, également administrateur délégué, à partir du 1er juin 2019

Piet Vandendriessche

Geert Verstraeten, jusqu'au 31 mai 2019

Le comité de gestion du cabinet élabore et met en œuvre la stratégie du département Audit & Assurance, y compris les règles et procédures y relatives. Dans toutes leurs activités, il est de la responsabilité des associés du cabinet d'avoir pour objectif premier la qualité de l'audit, y compris le respect des normes professionnelles et obligations réglementaires applicables. La stratégie du cabinet de révision est élaborée en accord avec l'orientation stratégique générale établie pour le réseau Deloitte.

Le comité de gestion et les associés du cabinet participent aux groupes du réseau Deloitte qui établissent et surveillent les standards de qualité dont émanent un grand nombre d'initiatives en matière de qualité de l'audit.

\* Ce rapport expose les pratiques et processus actuellement employés par Deloitte Réviseurs d'Entreprises, conformément aux exigences du règlement européen 537/2014 (« le règlement européen ») relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et conformément à l'article 23 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.



---

## **Notre raison d'être et notre engagement : inspirer confiance**

L'un des leitmotivs de notre cabinet est « To make an impact that matters ». Pour le département Audit & Assurance, cela signifie mettre l'accent sur la réalisation d'audits de grande qualité en toute indépendance et inspirer confiance sur les marchés financiers par le biais de nos rapports. Cela nous oblige à développer continuellement nos compétences pour soutenir la réalisation d'audits de qualité et à contribuer de manière décisive à façonner l'avenir de la profession d'audit.

# L'apport de Deloitte Audit & Assurance aux marchés financiers

## Audit & Assurance Transformation

Être une profession d'avenir pertinente et une activité durable qui évolue au rythme des changements technologiques et sociétaux est essentiel. L'initiative « Audit & Assurance Transformation » de Deloitte est au cœur de cet objectif ; elle est actuellement en cours de développement et de déploiement sur l'ensemble du réseau Deloitte, y compris dans notre cabinet de révision en Belgique.

Cette initiative « Audit & Assurance Transformation » représente un changement important dans la manière de travailler des professionnels de Deloitte. Elle comprend :

**The Deloitte Way:**  
normalisation des processus d'audit à l'aide de notre solution technologique intégrée et globale

**Surveillance de la qualité de l'audit en temps réel**

**Modèle Talent amélioré incluant la formation, les « rewards » et la reconnaissance, ainsi que l'utilisation de centres de compétences (« centers of excellence » et « delivery centers »)**

**Rapide déploiement d'outils et de technologies en réaction à des environnements évolutifs**

## Deloitte Global leadership

L'équipe « Audit & Assurance Leadership » de Deloitte Global, dirigée par Jean-Marc Mickeler, Global Managing Director Audit & Assurance, est responsable :

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

## Acceptation et renouvellement des mandats d'audit

Parmi les efforts menés dans le cadre de l'initiative « Audit & Assurance Transformation », des initiatives globales sont en cours afin d'encourager une approche standard pour l'acceptation des missions d'audit à travers le réseau Deloitte, permettant ainsi une plus grande cohérence dans la prise de décision et dans la considération des risques.

Notre cabinet de révision a mis en place des règles et procédures détaillées en ce qui concerne l'acceptation des clients et missions potentiels ainsi que l'évaluation des risques. Ces règles et procédures sont définies dans le but d'assurer que le cabinet de révision accepte uniquement des missions pour lesquelles il est en mesure de :

- mettre à disposition compétences, temps et ressources nécessaires pour les effectuer ;
- respecter toutes les exigences en matière d'éthique et les normes professionnelles applicables, y compris en matière d'indépendance et d'évaluation et prise en compte des conflits d'intérêt ;
- s'assurer de l'intégrité de l'organe de gestion du client potentiel.

### **Innovation en matière d'audit\***

Grâce à The Deloitte Way, Deloitte place l'innovation au cœur de l'audit : l'automatisation permet d'exécuter plus efficacement les tâches de routine ; les outils analytiques donnent une vision approfondie et plus claire des données ; l'intelligence artificielle optimise la découverte humaine et la résolution des problèmes. Les clients perçoivent ainsi le travail comme étant moins lourd, plus transparent et plus perspicace. Dans un environnement économique en constante évolution, l'innovation est indispensable. Il en est de même pour la profession de l'audit. La complexité de l'environnement économique actuel requiert un audit dynamique, multidimensionnel et avisé. Une information pertinente en temps réel est requise et les clients s'attendent à ce que leurs audits évoluent au fur et à mesure de leurs propres innovations dans leurs activités et processus.

Bien que les procédures traditionnelles aient toujours leur place en audit, les réviseurs d'entreprises de Deloitte Réviseurs d'Entreprises les améliorent en recourant de plus en plus à des technologies basées sur l'analyse de données, le cloud, etc. Cela résulte en partie de l'automatisation et de l'efficacité accrues fournies par des outils tels que l'analyse de données, mais également de la nécessité pour le cabinet de révision de rester à la pointe des avancées technologiques utilisées par les entités que nous auditons.

L'innovation est une partie intégrante du processus d'audit.

Deloitte s'engage à investir de manière continue dans les technologies émergentes et dans la diversité de pensée qui permettent d'améliorer la qualité, approfondir les connaissances et créer de la valeur ajoutée pour nos clients et nos marchés. Ceci inclut non seulement Illumnia, notre plate-forme globale d'outils analytiques, mais aussi un ensemble intégré d'outils innovants interconnectés dans le cloud. Nous travaillons également à la mise en place d'une plate-forme appelée Omnia qui sera aussi basée dans le cloud et qui nous permettra d'optimiser davantage l'exécution de nos travaux d'audit.

Deloitte Global a mis en place les outils innovants interconnectés suivants :

- Deloitte Connect – outil de communication, de partage d'informations et de suivi en ligne
- Icount – outil disponible sur smartphone pour aider aux vérifications d'inventaires
- Reveal – outil d'analyse de régression sophistiquée
- Signal – outil d'analyse complète des risques
- Audit Online – interface avec les centres de prestation et le soutien aux évaluations guidées des risques

\* Pour de plus amples informations au sujet de l'innovation de l'audit au sein de Deloitte, veuillez consulter le Global Impact Report via [www2.deloitte.com/content/campaigns/global/global-report/index.html](http://www2.deloitte.com/content/campaigns/global/global-report/index.html).

## **Formation et initiatives en matière de développement**

Au centre de notre initiative Transformation Audit & Assurance se trouvent de multiples améliorations apportées à notre modèle Talent et à l'expérience de formation.

L'approche transformée d'audit de Deloitte permet à nos professionnels d'utiliser des méthodes analytiques plus avancées, de mettre en application les outils et technologies et la pensée critique les plus récents, de consacrer plus de temps à exercer leur jugement professionnel et d'acquérir une meilleure compréhension de l'activité et de l'industrie du client – le tout contribuant à améliorer la qualité de l'audit et l'expérience de nos employés.

Deloitte a investi de manière substantielle dans les stratégies de recrutement et de formation et a transformé notre programme de technique d'audit afin d'accroître la compétence requise à chaque niveau de compétence.

Au cœur de notre formation se trouve un programme d'apprentissage des techniques d'audit unique, global et obligatoire pour les auditeurs, ciblant les apprenants par niveau, utilisant un mélange dynamique de cours en direct dirigés par un instructeur, de cours numériques à la demande et d'activités en cours de mission.

Le cabinet de révision met en place des niveaux minima de développement professionnel à atteindre par les associés et les collaborateurs sur une période donnée. Ces niveaux incluent un minimum de 20 heures de formation par an et 120 heures sur une période de trois ans (soit une moyenne de 40 heures par an). Pour atteindre ces niveaux de développement, le cabinet de révision propose des programmes de formation tels que des cours et séminaires internes ou externes, des formations en ligne couvrant tous les domaines de notre modèle de compétence (« shared competencies » (compétences communes à tous les professionnels), compétences techniques spécifiques à une fonction, compétences relatives à une spécialisation).

Deloitte a également mis en place des formations spécifiques destinées aux spécialistes participant à des missions d'audit afin d'appuyer leurs connaissances et leur compréhension du processus d'audit. La gestion de projet approfondie, compétence essentielle pour la réalisation des missions d'audit, a été incluse dans les programmes annuels de formation.

Le programme de développement professionnel de notre cabinet de révision a pour objectif d'aider les associés et les collaborateurs à maintenir et améliorer leurs compétences professionnelles et d'assurer la cohérence de l'exécution de l'audit. En complément de la formation sur le terrain, le cabinet de révision fournit des programmes de formation continue dans des domaines pertinents en accord avec le programme de formation de Deloitte Global Audit & Assurance.

Le plan de formation offre une variété de sujets incluant des matières techniques (normes comptables (GAAP), normes d'audit (GAAS), règles professionnelles, droit fiscal, droit des sociétés, droit du travail, systèmes informatiques, contrôle interne), des compétences managériales et interpersonnelles, l'économie d'entreprises et des cours sur des aspects sectoriels spécifiques. Le programme de formation continue comprend des sessions de formation organisées par Deloitte ainsi que des formations externes organisées, entre autres, par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et le Centre d'information du révisorat d'entreprises (« ICCI »). En parallèle, un panel de formations en ligne est disponible permettant d'approfondir certaines compétences. Certains cours sont obligatoires, d'autres facultatifs, ainsi chaque réviseur d'entreprise et stagiaire peut personnaliser son programme de formation en fonction de ses besoins.

Au cours des premières années au sein du cabinet de révision, la formation est majoritairement composée de sessions obligatoires sur des sujets techniques incluant les méthodologies et procédures de Deloitte. Pour les collaborateurs plus expérimentés, la partie optionnelle du plan de formation s'étend afin de correspondre aux besoins individuels plus diversifiés. Les réviseurs d'entreprises plus expérimentés doivent mettre à jour et approfondir leurs connaissances techniques et sectorielles. Développer leurs compétences managériales et interpersonnelles prend également de l'importance. En accord avec leurs capacités, certaines personnes auront également la possibilité de suivre des formations à long terme comme des cours de gestion organisés par des « business schools » de renom. De plus, suivant les règles du cabinet, les réviseurs d'entreprises travaillant sur des audits d'entités enregistrées auprès de la « U.S. Securities and Exchange Commission » (« SEC ») ont l'obligation d'obtenir l'agrément SEC. Il est nécessaire de suivre chaque année des formations spécifiques sur les normes émises par le « Public Company Accounting Oversight Board » (« PCAOB ») aux Etats-Unis pour obtenir et conserver cet agrément.

### **Deloitte University**

Deloitte cultive activement les connaissances collectives et les compétences de ses professionnels par la poursuite de ses investissements dans ses universités Deloitte (« Deloitte University » – DU). Il s'agit d'un ensemble de centres de formation axés sur la culture de Deloitte et enracinés dans les principes de connectivité et de leadership dans un environnement d'apprentissage hautement inclusif.\*



### **La rémunération des associés**

La réalisation d'audits de grande qualité est attendue de tous les professionnels et intégrée dans l'ensemble du réseau Deloitte. La qualité de l'audit est reconnue à travers des programmes de récompense et de reconnaissance et est intégrée aux standards de performance à tous les niveaux, en fonction desquelles les évaluations globales de nos professionnels sont mesurées.

En accord avec les règles globales, les associés du cabinet de révision sont évalués chaque année et leur rémunération peut être augmentée ou réduite en fonction des résultats de leur évaluation. Plus spécifiquement, les évaluations des associés prennent en compte les facteurs suivants : qualité, expertise, intégrité, professionnalisme, esprit d'entreprise, indépendance et respect des règles.

\* Pour de plus amples informations au sujet de Deloitte University, veuillez consulter le Global Impact Report via [www2.deloitte.com/content/campaigns/global/global-report/index.html](http://www2.deloitte.com/content/campaigns/global/global-report/index.html).



---

## Réaliser des audits de grande qualité

L'expérience d'un audit de grande qualité, bien exécuté, offre aux comités d'audit des sociétés, aux investisseurs et autres parties intéressées, entre autres :

- un rapport d'audit adapté aux circonstances ;
- une innovation continue dans la réalisation de l'audit ;
- une connaissance de leur société plus approfondie qu'au début du processus.

# Surveillance externe et interne de la qualité de l'audit

## « Audit Quality Monitoring & Measurement »

L'attention continue apportée à la qualité de l'audit est d'une importance capitale pour Deloitte. Il est essentiel qu'un audit Deloitte soit toujours réalisé avec le même degré de cohérence et de qualité partout dans le monde.

Les objectifs du programme global « Audit Quality Monitoring & Measurement » (ci-après « AQMM ») sont de :

- transformer la manière de contrôler et d'évaluer la qualité de l'audit ainsi que la façon de résoudre les déficiences de l'audit ; et
- améliorer le système interne de contrôle de la qualité mis en œuvre par toutes les firmes du réseau Deloitte.

Le programme AQMM est centré sur :

- une surveillance continue, homogène et rigoureuse des missions achevées et en cours (« in-flight ») ;
- une compréhension approfondie des déficiences et une mise en œuvre rapide d'actions correctrices exécutées par toutes les firmes membres de manière cohérente ;
- une transparence et une cohérence accrues dans la manière de rendre compte des mesures principales de la qualité de l'audit.

Notre 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'atteindre une excellente qualité d'audit de manière constante.

Le système de contrôle de la qualité du cabinet Deloitte est exhaustif. Il a pour objectif général de fournir une assurance raisonnable que l'ensemble de son personnel respecte les normes professionnelles et les standards de qualité internes applicables et que les rapports émis sont adaptés aux circonstances.

Nos règles et procédures de contrôle de la qualité reposent sur les six éléments suivants :

- responsabilité de la direction d'assurer la qualité au sein du cabinet (« tone at the top ») ;
- exigences déontologiques pertinentes, y compris en matière d'indépendance ;
- acceptation et reconduction des relations clientèles et des missions spécifiques ;
- ressources humaines (talent) ;
- « engagement performance » ;
- « monitoring ».

Notre système de contrôle de la qualité a été conçu et adapté de manière à fonctionner efficacement en fonction de la structure, de la taille et de la complexité de notre firme. Les fondations du système de contrôle de la qualité sont les règles, procédures, manuels et conseils émis pour les associés et l'ensemble du personnel de la firme afin d'assurer que notre pratique soit exercée en conformité avec les normes et règles professionnelles et réglementaires ainsi qu'avec les exigences légales. Cette base s'appuie sur une structure organisationnelle de la direction nationale qui assure l'encadrement, la supervision et la surveillance de tous les services que nous fournissons et des divers autres aspects de notre système de contrôle de la qualité.

Les divers départements de la firme membre (audit, advisory, tax, consulting, etc., cf. le modèle multidisciplinaire ci-après) ont également un impact sur la structure organisationnelle. Outre la direction de la firme membre, il existe aussi des règles, procédures, processus et systèmes assurant l'aspect « indépendance » de notre système de contrôle de la qualité à travers l'ensemble des activités de la firme. En effet, un service fourni ou une action menée par un employé d'un autre département peut nuire à l'indépendance de nos services d'audit. Par conséquent, nos règles, procédures et systèmes associés au maintien de l'indépendance du réviseur d'entreprises sont importants et étendus.

### **Modèle multidisciplinaire**

L'audit est la base de Deloitte. En sus de l'activité Audit & Assurance, Deloitte en Belgique propose une large palette de services via ses activités Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Tax & Legal et Accountancy. La diversité de ces six différents métiers réunis au sein d'une même firme (modèle multidisciplinaire prenant en compte la législation applicable à ses activités régulées) est l'un des éléments qui font la différence pour réaliser des audits de haute qualité.

Parmi les bénéfices du modèle multidisciplinaire pour l'audit :

- l'élaboration de notes d'informations sectorielles agrémentées de multiples points de vue améliore la connaissance des réviseurs d'entreprises des risques opérationnels applicables aux clients du secteur, ce qui est pertinent pour la réalisation des audits ;
- l'accès immédiat pour les équipes d'audit à des ressources spécialisées et à l'expertise des autres fonctions de la firme favorise la qualité de l'audit grâce à l'expertise de professionnels du conseil qui ont des compétences dans des domaines qui ne sont pas toujours bien connus des réviseurs ;
- une organisation diversifiée permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents ;
- le capital intellectuel disponible au sein du réseau permet l'innovation des processus d'audit, des technologies, etc.

Toute publicité négative peut potentiellement avoir un impact important sur la marque Deloitte prise dans son ensemble. C'est pourquoi chaque service Deloitte autre que l'audit a un intérêt commun à contribuer et soutenir les initiatives en faveur de la qualité de l'audit.

# Audit Quality Monitoring & Measurement





## In-flight monitoring

Un suivi continu de la qualité de l'audit par le cabinet permet d'apporter une réponse plus prompte aux problèmes observés au cours des missions d'audit (« in-flight monitoring ») via une identification rapide et une correction immédiate des lacunes au cours de l'audit, et ce grâce :

- au déploiement et au suivi d'une série de « Diagnostics » permettant aux associés et aux équipes d'audit, ainsi qu'aux responsables de la qualité de l'audit au sein du cabinet de révision, de surveiller la qualité de l'audit en continu et de prendre des actions immédiates si nécessaire
- à un programme de tests spécifiques (« health checks ») permettant aux responsables de la qualité de l'audit du cabinet de mesurer l'avancement des missions et d'identifier les problèmes éventuels dans les missions en cours



## Engagement reviews

Les caractéristiques principales de la revue interne des missions (« internal practice reviews ») sont les suivantes :

- une sélection spécifique de dossiers à vérifier effectuée sur la base d'une analyse des risques de la mission ainsi qu'une attention particulière à ce que tous les secteurs d'activité servis par le cabinet soient pris en compte lors de la sélection ;
- un groupe modérateur obligatoirement mis en place afin d'assurer l'homogénéité des constats et des notations finales attribuées aux dossiers contrôlés ;
- la revue interne qui est supervisée par des associés d'autres firmes membres de Deloitte et leurs « députés » afin d'augmenter l'homogénéité globale au sein du réseau Deloitte ;
- l'identification de personnes compétentes pour réaliser la revue (internes au cabinet de révision ou provenant d'autres pays) ayant l'expérience et la connaissance sectorielle nécessaire à la revue, y compris via des équipes centrales de revue.



## System of quality control (« SQC »)

Notre système de contrôle de la qualité (« SQC ») comporte de nombreux éléments tels que la documentation des principaux processus du SQC et leurs contrôles internes, la réalisation de procédures de vérification de l'efficacité opérationnelle du SQC y compris la réalisation d'un programme de revue complète du SQC.

Les indicateurs de la qualité de l'audit (ci-après « AQI », « Audit Quality Indicators »), utilisés conjointement à d'autres paramètres, aident le cabinet de révision à développer et surveiller les plans d'action concernant la qualité de l'audit et à faire état de leur avancement. Les AQIs font partie intégrante des activités AQMM en cours.

En outre, un audit de qualité élevée implique un calendrier et un échelonnement appropriés des activités d'audit, y compris la revue en temps opportun des travaux réalisés et la résolution des problèmes identifiés. Les étapes importantes d'un audit de qualité (« Audit Quality Milestones ») ont été définies et sont destinées à assurer l'uniformité des équipes d'audit dans la gestion de projet, dans la période d'exécution de l'audit ainsi que dans l'attention nécessaire portée aux ressources humaines, soit un nombre suffisant de collaborateurs ayant l'expertise requise.



## Causal factor analysis and remediation

Mettre l'accent sur un perfectionnement permanent est essentiel pour améliorer la qualité de l'audit. Comprendre les déficiences identifiées en analysant leur origine (« causal factor analysis ») est fondamental pour concevoir des réponses et des actions correctrices efficaces. Des actions sont également prises lorsque des déficiences relatives à l'exécution d'une mission d'audit sont identifiées (« remediation »). Il est impératif de prendre des mesures correctrices au niveau de la mission pour continuellement améliorer la qualité de nos audits et éviter des déficiences semblables à l'avenir. Notre stratégie en matière de qualité de l'audit, l'« Audit Quality Plan », prévoit la mise en œuvre et la surveillance effectives des initiatives prioritaires en matière de qualité de l'audit.



## External inspections

Outre notre surveillance interne propre en matière de qualité, nous sommes soumis à des inspections externes effectuées par le Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises (« CSR »). Une première inspection a débuté en décembre 2017. En plus de la revue du SQC, avec un focus sur le contrôle qualité des missions (« engagement quality control review » ou « EQCR ») et sur les « internal practice reviews », un certain nombre de missions, qu'elles concernent des entités d'intérêt public ou non, a également été examiné. Le CSR a émis son rapport d'inspection final en octobre 2018, suite auquel nous avons fourni nos commentaires et plan d'actions mi-février 2019.

## Déclaration concernant l'efficacité du fonctionnement du système de contrôle de la qualité

Nous sommes convaincus que nos contrôles et procédures internes de la qualité sont rigoureux, qu'ils fonctionnent de manière efficace et qu'ils nous permettent d'identifier aisément tout domaine d'amélioration potentielle. Nous nous efforçons de continuellement optimiser tous les aspects de nos activités et nous utilisons les résultats des revues internes et des inspections externes pour améliorer notre système de contrôle de la qualité.



---

## Développer les compétences organisationnelles

La culture Deloitte et la conception de nos programmes de formation mettent l'humain au premier rang. Les professionnels de Deloitte sont à la pointe des avancées techniques, respectent les principes d'éthique et d'intégrité, font preuve de jugement professionnel et d'objectivité et s'améliorent constamment.

En créant un environnement d'apprentissage permanent, Deloitte s'engage à poursuivre le développement professionnel de ses employés et à accélérer leur carrière.

Des formations en audit et autres compétences, ainsi que des possibilités de carrière flexibles sont offertes afin de rendre la profession de réviseur d'entreprises attrayante pour les futurs professionnels d'audit.

De plus, la discipline opérationnelle, la gestion efficace de nos activités et le développement d'une approche d'audit unique, dénommée The Deloitte Way, constituent la base de notre volonté d'assurer l'uniformité de nos audits. Nous dirigeons nos activités Audit & Assurance de manière durable, en rémunérant équitablement nos collaborateurs tout en investissant de manière continue dans nos activités.

# Indépendance et éthique

## Deloitte Global Independence

Définit les **règles et procédures en matière d'indépendance** en se fondant sur le « Code of Ethics for Professional Accountants » émis par l'« International Ethics Standards Board for Accountants » (« IESBA ») et sur les normes professionnelles relatives à l'indépendance publiées par la SEC et le PCAOB aux Etats-Unis.



Exécute tous les trois ans des revues complètes (« full reviews ») de la qualité en matière d'indépendance et tous les ans (si aucune full review n'est prévue) des revues ciblées intermédiaires, y compris d'éventuels contrôles de suivi approfondis si nécessaire.



Opère une **surveillance continue** des activités des firmes du réseau permettant ainsi une amélioration permanente des politiques, des contrôles qualité, des outils et des activités de support globaux.



Met à disposition des **systèmes globaux** fournissant aux employés des informations sur les sociétés nécessaires pour se conformer aux exigences personnelles et professionnelles en matière d'indépendance, y compris l'autorisation des intérêts financiers et de l'étendue des services.



Contribue à la **sensibilisation aux règles d'indépendance** au sein du réseau Deloitte grâce à des équipes dédiées à l'indépendance, à des communications et alertes périodiques, au développement de guides, formations et instructions.

## Deloitte Réviseurs d'Entreprises – Indépendance

Notre cabinet de révision a mis en place des règles et procédures pour assurer le respect des normes professionnelles relatives à l'indépendance. Ces règles et procédures sont basées sur la politique de Deloitte Global Independence et sont enrichies, le cas échéant, afin de refléter les exigences nationales ou régionales parfois plus restrictives que les règles de Deloitte Global.

La direction du cabinet de révision accentue l'importance de respecter les règles en matière d'indépendance et les normes en matière de contrôle qualité y relatives en mettant notamment en place un « tone at the top » approprié et en l'intégrant à part entière dans les valeurs professionnelles et la culture du cabinet. Des stratégies et des procédures sont déployées afin de maintenir la communication relative à l'indépendance à l'ensemble des associés, des collaborateurs et des fonctions de support du cabinet de révision, mettant ainsi en avant la responsabilité de chaque individu de comprendre et respecter les exigences en matière d'indépendance.

Les éléments principaux du système de contrôle qualité mis en place au sein de notre cabinet de révision en conformité avec la politique globale sont les suivants :

- acceptation et surveillance des missions ;
- surveillance de la mise en application des exigences en matière de rotation ;
- évaluation et surveillance des relations d'affaires ;
- utilisation des outils d'indépendance - tels que le système DESC (« Deloitte Entity Search and Compliance »), le système GIMS (« Global Independence Monitoring System »), la confirmation annuelle d'indépendance et les procédures de consultation - afin de contrôler le respect des exigences en matière d'indépendance ;
- procédures d'identification et d'analyse de non-respect des exigences en matière d'indépendance et application de mesures et d'actions disciplinaires;
- formations et communications relatives à l'indépendance ;
- attribution des responsabilités pour les systèmes et les contrôles en matière d'indépendance ;
- une revue interne du respect de l'indépendance a été exécuté en juillet 2018 par les spécialistes indépendance de Deloitte Global. Le rapport final nous a été transmis en octobre 2018.

### DESC

#### Deloitte Entity Search and Compliance

Base de données fournie par Deloitte Global pour rechercher des informations spécifiques sur les entités pertinentes et déterminer ainsi les restrictions en matière d'indépendance personnelle et professionnelle.

### GIMS

#### Global Independence Monitoring System

Application contenant des données relatives aux relations financières et des indicateurs de conformité en matière d'indépendance.

## **Rotation des « key audit partners » et collaborateurs de l'audit**

Des règles ont été mise en place concernant l'affectation des associés d'audit aux missions en tenant compte des exigences en terme de rotation des associés. Le comité de gestion Audit & Assurance a pour rôle d'affecter les associés – qu'ils soient responsables de la mission et/ou signataires – aux missions. De son côté, l'Audit Risk Leader (associé responsable de l'évaluation du risque au sein du département Audit & Assurance) maintient une vue d'ensemble des obligations en matière de rotation des associés. Une analyse et un suivi annuels de la charge de travail des associés – qu'ils soient en charge de services aux clients et/ou d'EQCR - sont effectués par la direction du service Audit & Assurance, en partie sur base des informations reçues lors des examens annuels de portefeuille.

En ce qui concerne les audits réalisés conformément aux normes du PCAOB, selon la politique de Deloitte, les associés - ou toute autre personne ayant une position équivalente - ne doivent pas être associé en charge ou contrôleur EQCR sur une même mission pendant plus de cinq ans, ou tout autre rôle pendant plus de sept ans. Pour les entités d'intérêt public belges (y compris leurs filiales belges ou étrangères), les associés ne doivent pas être représentant permanent du cabinet de révision pour une période supérieure à six ans et les « key audit partners », y compris les contrôleurs EQCR, ne doivent pas être impliqués sur une même mission plus de sept ans. En outre, le cabinet instaure un système de rotation progressive adapté qu'il applique aux membres du personnel les plus expérimentés participant au contrôle légal, comprenant au minimum les personnes reconnues comme réviseurs d'entreprises en Belgique. En plus des procédures de rotation, une analyse des menaces et garanties (« threats and safeguards analysis ») a été mise en place pour les membres du personnel les plus expérimentés impliqués dans des missions d'audit d'entités d'intérêt public. Ces procédures englobent à la fois les exigences légales belges et les exigences du « Code of Ethics for Professional Accountants » émis par l'IESBA (« Code IESBA »), un des organes normatifs de l'« International Federation of Accountants » (« IFAC »). Elles comportent également des périodes dites de « cooling-off », généralement d'une durée de trois ans, pendant lesquelles le professionnel ne doit fournir aucun service sous quelle que forme que ce soit à l'entité d'intérêt public.

Pour les autres missions, il n'y a pas d'exigence en matière de rotation.

## **Deloitte Réviseurs d'Entreprises – Ethique**

Notre cabinet de révision a mis en place des règles et procédures destinées à fournir une assurance raisonnable que ses collaborateurs respectent les exigences en matière d'éthique.

Les exigences en matière d'éthique pour les services d'audit et de certification connexes fournis par le cabinet de révision sont conformes aux dispositions légales applicables en Belgique (telles que la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, du Code des sociétés et associations et des arrêtés royaux exécutifs y relatifs) et aux normes émises en Belgique. Le cabinet de révision respecte également les règles et procédures de Deloitte Global qui sont alignées sur les exigences et les guides établis dans le Code IESBA. Dans le cas où les exigences professionnelles nationales seraient plus restrictives que les règles et procédures de Deloitte Global, le cabinet de révision mettra en application les exigences nationales.

Le cabinet de révision a désigné une personne responsable de l'éthique au sein du cabinet, un « Ethics Officer », qui est un administrateur senior expérimenté ayant un contact direct avec le CEO et le comité de gestion de la firme membre. Le cabinet de révision a également développé et mis en place son propre code de conduite qui incorpore les « Deloitte Global Principles of Business Conduct » et définit la conduite professionnelle qui correspond aux exigences légales et réglementaires locales.

Le cabinet de révision propose des canaux de communication à travers lesquels l'ensemble des associés, des collaborateurs et des fonctions de support peuvent consulter et rapporter des problèmes et situations contraires à l'éthique. Le cabinet renforce son engagement sur des questions d'éthique et d'intégrité par le biais d'outils de communication, de programmes de formation, de conformité, de testing et de surveillance. De plus, le cabinet de révision requiert de la part de l'ensemble de ses associés et collaborateurs de confirmer annuellement qu'ils ont lu et intégré le code de conduite et qu'ils ont compris que leur responsabilité est de le respecter.

# Deloitte Global Ethics and Integrity Imperative

**Deloitte s'engage à mener ses activités avec honnêteté, un niveau de qualité qui nous démarque et des standards élevés en matière de conduite professionnelle.**

Le « Deloitte's Global Principles of Business Conduct » (ci-après le « Code global ») expose les engagements éthiques de Deloitte en tant que réseau et ses attentes vis-à-vis des 286 000 personnes environ qui y sont employées, donnant une base solide fondée sur des principes. L'intégrité est un principe impératif pour Deloitte (« Deloitte Integrity Imperative ») qui apporte d'autant plus d'importance au Code global à travers le réseau qu'il donne aux dirigeants des firmes membres les moyens de montrer la voie à suivre (« tone from the top »), qu'il encourage toute personne à s'exprimer si elle est témoin de quoi que ce soit allant à l'encontre du Code global et qu'il aide Deloitte à agir rapidement et efficacement en cas de faute professionnelle.

**L'équipe en charge de l'éthique au sein de Deloitte Global et les « Ethics Officers » des firmes membres travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants de Deloitte pour établir et améliorer les fondations du programme éthique du réseau, qui comprend les éléments suivants :**

**Les éléments du programme de Deloitte Global Ethics and Integrity Imperative**





---

## **Shaping the future of the audit profession**

Les équipes de direction, les comités d'audit, les investisseurs, les régulateurs et les organismes qui élaborent les normes professionnelles jouent tous un rôle essentiel dans la définition de l'environnement dans lequel les audits sont réalisés.

Deloitte met tout en œuvre pour s'engager à leurs côtés, que ce soit de manière formelle ou informelle, et apporter sa contribution afin de démontrer la pertinence des métiers d'Audit & Assurance aux marchés financiers.

# Annexe A | Cabinets d'audit au sein de l'Union Européenne (UE) et de l'Espace Economique Européen (EEE)

**Information fournie conformément à l'article 13.2 (b) (ii)-(iv) du règlement UE 537/2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public (ci-après « le règlement européen »)**

**Etats membres UE/EEE** (Article 13.2 (b)(iii) du règlement européen : les pays dans lesquels chaque contrôleur légal des comptes intervenant à titre individuel ou le cabinet d'audit qui est membre du réseau a le statut de contrôleur légal des comptes, ou les pays dans lesquels se situe son siège social, son administration centrale ou son siège d'exploitation principal)

**Nom des cabinets d'audit effectuant des contrôles légaux des comptes dans chaque Etat membre** (Article 13.2 (b)(ii) du règlement européen : nom de chaque contrôleur légal des comptes intervenant à titre individuel ou du cabinet d'audit qui est membre du réseau)

<b>Etats membres UE/EEE</b>	<b>Nom des cabinets d'audit effectuant des contrôles légaux des comptes dans chaque Etat membre</b>
Allemagne	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deutsche Baurevision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft SüdTreu Süddeutsche Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Autriche	Deloitte Audit Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Burgenland Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Niederösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Oberösterreich Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Salzburg Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfungs GmbH Deloitte Wirtschaftsprüfung Styria GmbH
Belgique	Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises CVBA/SCRL
Bulgarie	Deloitte Audit OOD
Chypre	Deloitte Limited
Croatie	Deloitte d.o.o. za usluge revizije
Danemark	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Espagne	Deloitte, S.L.
Estonie	Deloitte Audit Eesti AS
Finlande	Deloitte Oy
France	Deloitte & Associés Deloitte Marque & Gendrot Deloitte Marque Gendrot Audalian Commissaire BEAS Cisane Constantin Associés

<b>Etats membres UE/ EEE</b>	<b>Nom des cabinets d'audit effectuant des contrôles légaux des comptes dans chaque Etat membre</b>
France	Constantin Entreprises Consultants Auditores Associés DB Consultants Durand & Associés ECA Audit Jacques Serra et Associés Laurens Michel Audit Opus 3.14 Audit Et Conseil Pierre-Henri Scacchi et Associés Revi Conseil
Grèce	Deloitte Certified Public Accountants SA
Hongrie	Deloitte Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.
Irlande	Deloitte Ireland - Republic of Ireland
Islande	Deloitte ehf.
Italie	Deloitte & Touche S.p.A.
Lettonie	Deloitte Audits Latvia SIA
Liechtenstein	Deloitte (Liechtenstein) AG
Lituanie	Deloitte Lietuva, UAB
Luxembourg	Deloitte Audit
Malte	Deloitte Audit Limited
Norvège	Deloitte AS
Pays-Bas	Deloitte Accountants B.V.
Pologne	Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa Deloitte Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Portugal	Deloitte & Associados, SROC S.A.
République tchèque	Deloitte Audit s.r.o.
Roumanie	Deloitte Audit S.R.L.
Royaume-Uni	Deloitte LLP Deloitte Gibraltar Limited Deloitte NI Limited
Slovaquie	Deloitte Audit s.r.o.
Slovénie	Deloitte Revizija d.o.o.
Suède	Deloitte AB

#### **Information fournie conformément à l'article 13.2 (b) (iv) du règlement européen**

Chiffre d'affaires total réalisé par les cabinets d'audit membres du réseau provenant du contrôle légal d'états financiers annuels et consolidés : 2 milliards d'euros\*.

\* Estimation réalisée sur base des informations disponibles collectées auprès des firmes membres du réseau Deloitte au sein de l'UE et de l'EEE. Certains cabinets d'audit Deloitte enregistrés pour effectuer des contrôles légaux dans leur État membre fournissent des services de contrôle légal des comptes ainsi que d'autres services d'audit, de certification et certains services autres que d'audit. Bien que Deloitte se soit efforcé de collecter les chiffres d'affaires spécifiques au contrôle légal pour chacun des cabinets d'audit Deloitte au sein de l'UE/EEE, il se peut que des chiffres d'affaires d'autres services aient été inclus. Les chiffres d'affaires indiqués sont en date du 31 mai 2019, à l'exception d'un nombre limité de cas où le cabinet d'audit Deloitte a une date de clôture d'exercice différente ou n'a pas finalisé son rapport pour cette période. Dans ces cas, les montants du chiffre d'affaires sont établis pour l'exercice concerné ou l'exercice précédent. Lorsque des monnaies autres que l'euro sont utilisées dans l'État membre, le montant en euros a été converti en utilisant le taux de change moyen en vigueur pour la période du 1er juin 2018 au 31 mai 2019.

# Annexe B | Information financière

**Information fournie conformément à l'article 13.2 (k) (i)-(iv) du règlement européen**  
Répartition du chiffre d'affaires 2018-2019 de Deloitte Réviseurs d'Entreprises\*:

Chiffre d'affaires	EUR
Revenus provenant du contrôle légal (EIP ou filiales d'EIP)	31,765,723
Revenus provenant du contrôle légal (non-EIP ou filiales de non-EIP)	28,249,671
Revenus provenant de services autres que d'audit autorisés fournis à des EIP ou filiales d'EIP auditées	8,640,062
Revenus provenant de services autres que d'audit autorisés fournis à d'autres entités auditées	7,556,834
Revenus provenant de services autres que d'audit fournis à d'autres entités	12,728,316
<b>Total facturation</b>	<b>88,940,606</b>
Variation des encours (WIP) et autres	1,155,123
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>90,095,729</b>

\* Veuillez noter que le chiffre d'affaires total doit encore être approuvé lors de l'Assemblée Générale des Associés de Deloitte Réviseurs d'Entreprises qui se devrait se tenir le 18 novembre 2019.

# Annexe C | Entités d'intérêt public

## Information fournie conformément à l'article 13.2 (f) du règlement européen

Entités d'intérêt public auditées par Deloitte Réviseurs d'Entreprises dans le cadre du contrôle légal au cours de l'exercice 2018 :

Nom	Clôture de l'exercice
AB InBev	31 décembre 2018
ABN AMRO Private Banking Belgium (previously Société Générale Private Banking)	31 décembre 2018
Alliance Developpement Capital SIIC	31 décembre 2018
Argenta Assuranties / Assurances / Versicherungen	31 décembre 2018
Argenta Spaarbank	31 décembre 2018
Ascencio	30 septembre 2018
Association Mutuelle Médicale d'Assurances (AMMA Assurances)	31 décembre 2018
Aviabel (Compagnie Belge d'Assurances Aviation)	31 décembre 2018
Bekaert	31 décembre 2018
Belfius Assurances / Verzekeringen	31 décembre 2018
Belfius Bank	31 décembre 2018
Beobank	31 décembre 2018
Biocartis Group	31 décembre 2018
Bone Therapeutics	31 décembre 2018
Campine	31 décembre 2018
Cofinimmo	31 décembre 2018
Compagnie d'Entreprises CFE	31 décembre 2018
Compagnie du Bois Sauvage	31 décembre 2018
Connect Group	31 décembre 2018
Corona	31 décembre 2018
Crescent	31 décembre 2018
Dexia	31 décembre 2018
Euroclear	31 décembre 2018
Euroclear Bank	31 décembre 2018
Euroclear Belgium (C.I.K.)	31 décembre 2018
European Liability Insurance (ELINI)	31 décembre 2018
European Mutual Association For Nuclear Insurance (EMANI)	31 décembre 2018
Exmar	31 décembre 2018
Fluxys Belgium	31 décembre 2018
Galapagos	31 décembre 2018
Garantiefonds Reizen / Fonds de Garantie Voyages	31 décembre 2018
Greenyard	31 mars 2019
Groupe Bruxelles Lambert (GBL)	31 décembre 2018
Hospitaal Plus VMOB	31 décembre 2018
Immo Moury	31 mars 2019
Immobel	31 décembre 2018
Intervest Offices & Warehouses	31 décembre 2018
MOB Verzekeringen CM-Vlaanderen	31 décembre 2018

<b>Nom</b>	<b>Clôture de l'exercice</b>
North Europe Life Belgium (NELB)	31 décembre 2018
Nyrstar	31 décembre 2018
Private Insurer	31 décembre 2018
Protect	31 décembre 2018
Proximus	31 décembre 2018
Recticel	31 décembre 2018
Roularta Media Group	31 décembre 2018
Shizuoka Bank (Europe)	31 mars 2019
Sioen Industries	31 décembre 2018
Sipef	31 décembre 2018
Sofina	31 décembre 2018
Solvac	31 décembre 2018
Solvay	31 décembre 2018
Ter Beke	31 décembre 2018
TEXAF	31 décembre 2018
Vandemoortele	31 décembre 2018
VGP	31 décembre 2018
Warehouses De Pauw	31 décembre 2018
Xerius Onderlinge Verzekерingsvereniging / Association d'Assurances Mutuelle	31 décembre 2018



# **Deloitte.**

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](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, 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 and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 312,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication 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 communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.