

Rapport de transparence

PwC, créateur
de confiance

Septembre 2016

Revenus

**Chiffre
d'affaires**

428
millions
d'euros



**Honoraires sur le
contrôle des comptes**

71 %



29 %

**Prestations non liées à des
missions de contrôle légal**

Clients

13 000
mandats



15



**sociétés
du CAC 40**

43



**sociétés
du SBF 120**



151

**établissements
de crédit
et sociétés de
financement**



2 100

Associés et collaborateurs



Formation



168 000

heures de
formation



plus de
10 000
heures d'animation

Mementos

3

millions

d'ouvrages
vendus
depuis
35 ans



Sommaire

Mot du Président de PwC France	3
Message de l'associé responsable de l'activité Audit	4
1. L'organisation de PwC France	6
2. L'organisation du réseau international PwC	10
3. L'Activité Audit et commissariat aux comptes en France	12
4. Une Culture interne de l'éthique et de l'excellence	16
5. L'indépendance : un principe absolu	20
6. Le système interne de contrôle de la Qualité	26
L'acceptation et le maintien des clients et des missions	29
La gestion des nos talents	29
L'exécution des missions	34
Le suivi de la qualité de l'Assurance	36
7. Les bases de rémunération des associés	38
Annexes	
Annexe 1 – Structures juridiques	43
Annexe 2 – Liste des entités requise par le Code de commerce au titre du Rapport de transparence	45

Légende des abréviations utilisées

« PwC France » désigne l'association de droit français PricewaterhouseCoopers France et Pays Francophones d'Afrique.

« PwC Audit » désigne, selon le contexte, individuellement la société PwC Audit, société holding des métiers du commissariat aux comptes et de l'expertise comptable, ou collectivement la société PwC Audit et ses filiales, sociétés membres de PwC France exerçant en France les activités de commissariat aux comptes et/ou d'expertise comptable.

*« Anticipating
problems, finding
solutions »*



Mot du Président de PwC France



Engagé pour l'économie française, PwC agit pour sécuriser l'information, maîtriser les risques et créer la confiance.

Nos missions d'audit et d'expertise comptable auprès des acteurs économiques publics ou privés contribuent quotidiennement à renforcer la confiance que leur accordent les investisseurs et toutes les parties prenantes de notre économie.

Cet engagement guide l'ensemble de nos équipes dans leurs missions auprès des entreprises, des organisations publiques et des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Face à la montée des incertitudes géopolitiques et économiques, dans un environnement réglementaire qui se durcit, les dirigeants d'entreprise

privilégient les cabinets qui savent combiner à la fois la qualité, l'indépendance, et désormais les nouvelles technologies liées à l'exercice de leur métier. La valeur ajoutée que nous leur apportons s'en trouve ainsi renforcée.

Notre objectif premier est la satisfaction de nos clients, dans le respect de l'indépendance et de l'intégrité qui caractérisent notre profession. Pour répondre à leurs attentes, nous continuons d'investir dans la qualité de nos services :

- en recrutant une grande diversité de talents et en consacrant environ 8% de notre chiffre d'affaires à leur formation,
- en développant des solutions technologiques et d'analyses de données adaptées permettant

de réaliser un audit en « temps réel », et innovant ,

- en proposant des outils collaboratifs favorisant l'échange sécurisé de données et l'efficacité des projets ou missions pour nos clients.

Je souhaite remercier ici tous nos collaborateurs et associés qui s'engagent, jour après jour, à réaliser cette ambition dans le respect de nos valeurs.

Notre rôle est de créer de la confiance : la transparence est un élément essentiel. Notre rapport de transparence 2016 en est le témoignage.

Bernard Gainnier

Neuilly-sur-Seine,
le 30 septembre 2016



Message de l'associé, responsable de l'activité Audit

PwC en France est un acteur important dans le dispositif destiné à renforcer la confiance des investisseurs et de toutes les parties prenantes de notre économie.

Ce qui nous anime, c'est notre raison d'être : Build trust in society and solve important problems. Chaque jour, chacun d'entre nous porte haut cette raison d'être et s'engage pour créer la confiance si nécessaire à la société, aux économies et aux entreprises.

Nos missions de commissariat aux comptes sont des missions d'intérêt général, avec de fortes exigences, qui concernent aussi bien les entités d'intérêt public (EIP) que les autres organisations soumises au contrôle du commissaire aux comptes.

Pour répondre à ces exigences et à la nécessité d'instaurer la confiance, nous devons maintenir constamment un haut niveau de qualité dans la réalisation de nos prestations. L'excellence est ainsi notre priorité et elle est au cœur de notre culture.

Une année réussie !

Ce rapport est tout d'abord l'occasion de remercier nos associés et nos collaborateurs qui, au quotidien, réalisent leurs missions dans le respect de nos valeurs. Ils mobilisent, tous les jours, toutes les compétences de PwC au service de nos clients.

Au cours de notre exercice 2015-2016, nous avons eu la satisfaction de gagner de nouveaux clients d'audit et de réaliser de nombreuses missions qui ont aidé entreprises et dirigeants à prendre leurs décisions. Nous sommes également très fiers que la quasi-totalité de nos mandats de

commissariat aux comptes, et notamment tous nos mandats arrivant à échéance sur des clients stratégiques, aient été renouvelés par les assemblées de leurs actionnaires. C'est un témoignage de la confiance que nos clients nous accordent. C'est aussi une belle performance, réalisée dans un environnement de plus en plus complexe.

Dans un environnement réglementaire toujours plus exigeant et face à des attentes plus fortes de leurs principaux partenaires, les entreprises doivent s'adapter rapidement à l'émergence de nouveaux risques. Nos équipes de gestion et maîtrise des risques ont cette année encore travaillé aux côtés de nos clients pour les aider à faire évoluer leur dispositif de maîtrise des risques et à s'adapter aux enjeux de conformité. Les collaborateurs de nos activités Capital Markets and Accounting Services, quant à eux, sont particulièrement intervenus cette année aux côtés de nos clients sur l'analyse des impacts de nouvelles normes comptables.

Qualité

Des audits de qualité permettent aux actionnaires et autres parties prenantes de prendre leurs décisions de manière confiante sur la base d'informations fiables et vérifiées.

Au cœur de nos audits, nos équipes de professionnels expérimentés mettent en œuvre, dans le respect de nos normes professionnelles, des approches d'audit qui reposent sur une analyse des risques de l'entreprise et une méthodologie robuste. Nous cultivons le scepticisme professionnel, essentiel à notre métier, ce qui nourrit

la richesse de nos échanges avec nos clients.

Chaque année, nous nous mettons au défi d'améliorer encore la qualité de nos audits. Nous prenons en compte tous les constats issus des contrôles qualités internes et externes pour en faire une Root cause analysis afin d'établir des plans d'actions et de remédiation pertinents.

Enfin, comme je l'indiquais déjà l'an dernier, la capacité à combiner une technologie de pointe avec les compétences de nos collaborateurs et une méthodologie d'audit robuste demeure, au niveau mondial, une composante majeure de notre stratégie pour développer et réaliser des audits de qualité et efficaces. En France, cette année, nous avons déployé la sixième version de notre outil d'audit Aura. Cet ERP d'audit, utilisé au sein de PwC dans le monde entier, est sans cesse amélioré. Utilisé par l'ensemble de nos équipes dans le monde, il permet de réaliser des audits homogènes au sein de notre réseau, efficaces et de qualité car il est structuré pour la mise en œuvre d'une approche par les risques et permet le partage des travaux en temps réel au sein de nos équipes. De nouveaux outils collaboratifs destinés à nos clients ou à nos équipes sont constamment développés et démontrent notre capacité d'innovation.

Nous considérons que nous ne devons pas transiger sur la qualité pour rester légitimes.



L'audit de demain

Ce rapport est aussi l'occasion de vous faire part de nos réflexions sur l'évolution nécessaire de notre métier.

Volatilité, complexité et imprévisibilité sont désormais la nouvelle normalité. Dans ce contexte, comment créer la confiance qui est d'autant plus indispensable ? Comment permettre aux entreprises et aux autres parties prenantes de prendre de bonnes décisions ?

Les nouvelles technologies révolutionnent les business modèles, offrant de nombreuses opportunités tout en créant de nouveaux risques qui requièrent des réponses immédiates. Nos équipes spécialisées en maîtrise des risques et en systèmes d'information sont très impliquées sur ces aspects.

Nous sommes pleinement conscients que les auditeurs de demain auront certainement besoin de nouvelles compétences - à l'avenir, nous devons peut-être recruter davantage de programmeurs informatiques ou de spécialistes de la cyber-sécurité au sein de nos équipes d'audit. Nous croyons aux vastes possibilités qu'offre la technologie pour réinventer les services de demain, accroître la valeur de nos offres et l'efficacité de nos processus internes.

Mais si les ordinateurs peuvent désormais conduire des voitures ou participer à des opérations de micro-chirurgie, nous constatons tous les jours que ce sont les individus, hommes et femmes, leurs comportements et leurs valeurs qui sont essentiels à la réussite ou à l'échec d'une entreprise.

Quels que soient les changements auxquels nous serons confrontés à l'avenir, nous pensons que pour rendre des services de qualité et créer la confiance, nous aurons toujours besoin des meilleurs talents... s'appuyant sur les nouvelles technologies.

Nos talents, notre culture

Nous ne pouvons ainsi effectuer des audits de qualité de haut niveau que si nous disposons des meilleurs talents et favorisons leur évolution. Nous sommes très attentifs à la formation et au développement de nos 2 100 associés et collaborateurs et nous avons à cœur de permettre à chacun de révéler ses talents.

Sur l'exercice clos le 30 juin 2016, nos associés et collaborateurs ont suivi quelques 168 000 heures de formation professionnelle et de développement personnel. Nous considérons cet investissement comme une composante essentielle de notre dispositif de qualité.

Au-delà de l'excellence technique, il est aussi nécessaire que chacun d'entre nous comprenne les valeurs de PwC et se sente solidaire d'une culture commune d'excellence, de travail en équipe et de leadership. Le code de conduite de PwC, qui décline ces valeurs, nous impose à tous d'agir avec intégrité et indépendance dans l'exercice de nos missions.

Evolution législative et réglementaire du métier de l'audit

L'année 2016 a été marquée par la mise en oeuvre de la nouvelle réglementation européenne de l'audit. Celle-ci vise notamment à renforcer l'indépendance des auditeurs avec notamment la rotation obligatoire des cabinets d'audit au bout de 24 ans (en cas de co-commissariat) pour toutes les entreprises d'intérêt public et de nouvelles dispositions pour les services non audit. Elle doit aussi contribuer à développer les échanges entre les comités d'audit et les commissaires aux comptes avec l'introduction du rapport complémentaire au comité d'audit et la communication des résultats du contrôle qualité du cabinet. Le nouveau rapport d'audit pour les entreprises d'intérêt public, avec son contenu plus développé sur les risques importants d'anomalies significatives amènera davantage de transparence. Enfin, il convient de constater que la

réforme de l'audit c'est aussi le renforcement des pouvoirs des régulateurs et l'extension de leurs compétences, notamment avec le pouvoir de diligenter des enquêtes et de prononcer des sanctions pécuniaires, tant pour les commissaires aux comptes que pour les membres du comité d'audit.

Acteur engagé pour la qualité de l'audit, nous sommes impliqués activement au niveau des instances professionnelles, en particulier dans le cadre des échanges avec les diverses parties prenantes sur le sujet de la transposition en droit français des textes européens relatifs à la réforme de l'audit. Nous restons soucieux des divergences constatées dans les modalités d'application de cette réforme selon chaque état membre, notamment pour ce qui concerne la rotation des cabinets d'audit et les services non audit. Nous croyons néanmoins que l'ensemble de ces nouvelles dispositions devrait permettre aux commissaires aux comptes d'affirmer leur compétence et leur intégrité pour la réalisation de leur mission dont la finalité s'inscrit dans l'intérêt général. Nous serons aussi attentifs à ce que cela permette également aux auditeurs, administrateurs, dirigeants et régulateurs de promouvoir la valeur des missions d'audit et de maîtrise des risques que le commissaire aux comptes peut réaliser.

Je suis extrêmement fier des performances de notre activité cette année et ne doute pas que nous poursuivrons dans cette voie dans ce nouvel environnement.



Jean-Christophe Georgiou



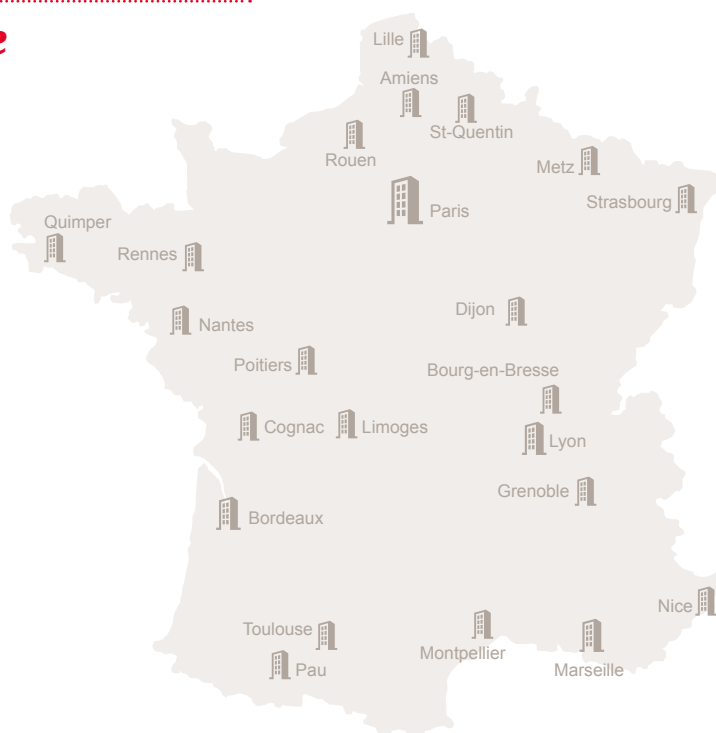
1

L'organisation de PwC France

En France, PwC opère au travers de différentes entités juridiques. L'organisation de ces entités françaises résulte à la fois de leur évolution historique, des activités exercées et des obligations s'appliquant aux professions réglementées dans les métiers du chiffre et du droit (commissaires aux comptes, experts-comptables et avocats).

Une présence étendue en France

En France, PwC est présent dans 23 bureaux répartis en sept régions.



Différentes Activités

Les activités d'Audit & Expertise (regroupant le commissariat aux comptes et l'expertise-comptable), d'Advisory (conseil en stratégie, en management, en transactions) et de Tax (juridique et fiscal) (« les Activités ») sont exercées dans des entités françaises distinctes.

Chaque Activité regroupe, dans une société holding, les associés personnes physiques participant à son financement. Chaque société holding détient les principales sociétés opérationnelles suivantes de l'Activité concernée :

- PricewaterhouseCoopers Audit et PricewaterhouseCoopers Entreprises : commissariat aux comptes et expertise comptable (cf. détail de la structure en Annexe 1),
- PricewaterhouseCoopers Advisory : conseil en stratégie, en management et en transactions,
- PwC Société d'Avocats (anciennement dénommée Landwell & Associés) : conseil juridique et fiscal.



L'organisation de la direction

Les différentes Activités sont réunies au sein de l'association PricewaterhouseCoopers France et Pays Francophones d'Afrique (« PwC France ») dont l'objet est notamment, dans le strict respect des règles déontologiques et d'indépendance de chacune des Activités :

- d'assurer la représentation, la promotion, la défense des intérêts de ses membres en France et au sein des structures internationales du Réseau PwC, avec pour objectif de coordonner notamment les politiques de gestion des risques, d'indépendance, d'assurance qualité, de ressources humaines, ainsi que de promouvoir le respect de valeurs communes et des règles d'éthique et d'encourager la participation de chacune des Activités concernées aux instances professionnelles,
- d'assurer la cohésion de l'organisation des Activités et de veiller à l'image et à la réputation du Réseau PwC et du nom « PricewaterhouseCoopers » ou « PwC ».

PwC France est dirigée par un Président, en charge de la Direction Générale de l'association, assisté d'un Comité exécutif, lequel exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de surveillance. Le Président de l'association PwC France est élu pour une durée de quatre exercices sociaux par les associés de chaque Activité, membres de l'association. Depuis le 1^{er} juillet 2013, Bernard Gainnier est le Président de PwC France.

Le Comité exécutif est composé du Président, des dirigeants de chacune des Activités ainsi que d'autres associés désignés par le Président, après avis du Conseil de surveillance. Il détermine les orientations de l'activité de PwC France et veille à leur mise en œuvre ; il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de PwC France et règle, par ses délibérations, les affaires le concernant.



2

Les données financières de PwC France

Le chiffre d'affaires de PwC France au 30 juin 2016 (avec un comparatif au 30 juin 2015) est réparti comme suit :

Activités	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	
	30/06/16	30/06/15
Audit & Expertise ⁽¹⁾	428	429
Conseil juridique et fiscal	144	139
Conseil (Stratégie, Management, Transactions)	277	242
Total	849	810

⁽¹⁾ En application de l'article R.823-21 du code de commerce, il est précisé que le montant des honoraires sur le contrôle des comptes s'élève à 302 M€ et que le montant des honoraires relatifs aux prestations non liées à des missions de contrôle légal s'élève à 126 M€ pour l'exercice clos le 30 juin 2016.



2

L'organisation du réseau international PwC

Le Réseau PwC est un des leaders mondiaux de l'audit, de l'expertise comptable et du conseil (en stratégie, en management, en transaction, juridique et fiscal).



Pour plus d'information sur le Réseau PwC, consulter le Global Annual Review sur le site www.pwc.com

Le Réseau PwC est un des leaders mondiaux de l'audit, de l'expertise comptable et du conseil (en stratégie, en management, en transaction, juridique et fiscal).

Avec 743 implantations dans 157 pays, il employait à la date du 30 juin 2016 plus de 223 000 personnes, dont 10 800 associés. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 35,9 milliards de dollars (USD) au titre de l'exercice clos le 30 juin 2016 se décomposant comme suit :

- 15,3 milliards de dollars pour l'activité Audit & Expertise,
- 11,5 milliards de dollars pour l'activité Advisory (conseil en stratégie, en management, en transactions) et,
- 9,1 milliards de dollars pour l'activité Tax (juridique et fiscal).

PwC est un réseau international d'entités juridiques distinctes, agissant localement dans plusieurs pays à travers le monde. Ces entités sont membres de PricewaterhouseCoopers International Limited et bénéficient d'une licence d'utilisation du nom PricewaterhouseCoopers. En tant que membres du Réseau PwC, les entités PwC partagent des connaissances, des compétences et des ressources. Leur statut de membre leur permet de coopérer entre elles plus facilement et de fournir des services de haute qualité à des clients nationaux ou internationaux, tout en conservant les avantages propres aux entreprises nationales (connaissance des lois, réglementations, normes et pratiques locales).

En devenant membre du Réseau PwC, les entités acceptent de se soumettre à certains principes communs et de respecter les normes définies par le Réseau PwC. Chaque entité met en œuvre un programme de contrôle de la qualité et un suivi de la conformité de ses activités, notamment en matière de fourniture de services, de déontologie et de conduite des affaires. Chaque entité s'assure également du respect de normes spécifiques strictes définies par le Réseau PwC en matière de suivi et de protection de son indépendance.

PricewaterhouseCoopers International Limited

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) est une société à responsabilité limitée de droit privé anglais. PwCIL joue un rôle de coordinateur pour les entités PwC et n'exerce aucune activité d'audit ou tout autre service auprès des clients. PwCIL élabore et met en œuvre des règles et des initiatives destinées à créer une approche commune et coordonnée entre les entités PwC dans des domaines clés tels que la stratégie, la marque et les aspects de Risk and Quality. Les entités PwC utilisent le nom de PwC et ont accès aux ressources et méthodologies du Réseau PwC. Elles sont tenues, en retour, d'adhérer aux règles communes et aux normes du Réseau PwC.

Une entité PwC de PwCIL ne saurait agir en qualité de mandataire de PwCIL ou de toute autre entité PwC. Sa responsabilité ne couvre que ses propres actes ou omissions, à

l'exclusion de ceux de PwCIL ou de toute autre entité PwC. PwCIL n'a ni le droit, ni la capacité d'exercer un contrôle sur le jugement professionnel exercé par les entités membres. Ses instances dirigeantes sont les suivantes :

- **Global Board** : conseil chargé de la gouvernance de PwCIL, de la surveillance de la Network Leadership Team et de l'approbation des normes du Réseau. Ce conseil n'exerce aucune responsabilité externe. Ses membres sont élus tous les quatre ans par les associés des entités PwC à travers le monde.
- **Network Leadership Team** : équipe chargée de définir la stratégie générale du Réseau PwC ainsi que les normes auxquelles les entités PwC acceptent d'adhérer.
- **Strategy Council** : conseil composé du dirigeant de chacune des principales entités du Réseau PwC. Il valide le cap stratégique du Réseau et facilite l'alignement de l'exécution de la stratégie.
- **Network Executive Team** : équipe nommée par la Network Leadership Team, sous l'autorité de laquelle elle est placée. Ses membres sont chargés de diriger les équipes constituées de ressources provenant des entités du Réseau et qui coordonnent les actions dans tous nos domaines d'activité.

Le président de PwC France est membre du Strategy Council et est responsable de nos relations avec la Network Leadership Team.



3

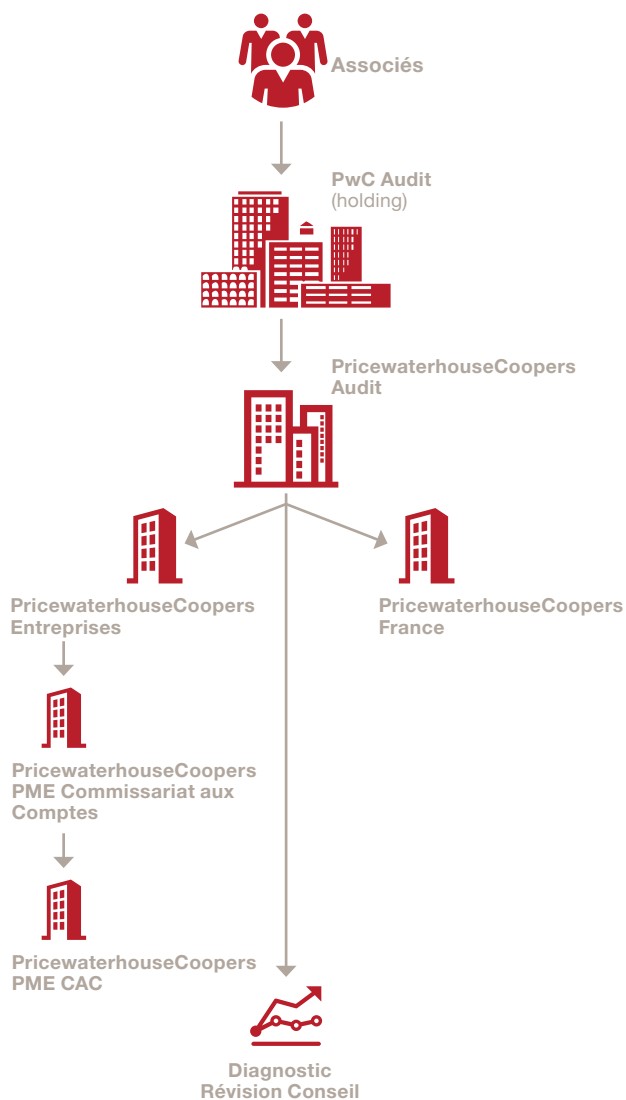
L'Activité Audit et commissariat aux comptes en France

PwC Audit, holding juridique de l'Activité Audit et commissariat aux comptes

L'Activité Audit et commissariat aux comptes en France (Activité « Assurance ») est regroupée sous la société holding PwC Audit, détenue par les associés personnes physiques exerçant, pour la plupart, le métier de commissaire aux comptes et/ ou d'expert-comptable et participant à son financement. PwC Audit a le contrôle de toutes les sociétés françaises d'exercice professionnel du Réseau PwC titulaires de mandats de commissariat aux comptes. Elle détient notamment le capital et les droits de vote de PricewaterhouseCoopers Audit et indirectement de PricewaterhouseCoopers Entreprises. Elle n'exerce pas d'activité de commissariat aux comptes et ne fournit pas de services professionnels.

L'organigramme simplifié des structures de commissariat aux comptes et d'expertise comptable au 30 juin 2016, objets du présent rapport, se présente comme ci-contre.

Les informations détaillées de chacune des structures juridiques requises par l'article R.823-21 du code de commerce sont présentées en Annexe 1.



Le mode de direction de PwC Audit repose sur un principe de séparation des fonctions de gestion et de contrôle.

Le Comité Exécutif est composé de quatre membres : Bernard Gainnier (Président), Xavier Cauchois, Jean-Christophe Georghiou et Dominique Ménard.

Le Conseil de surveillance est également composé de quatre membres : Christian Perrier (Président), Éric Bertier (Vice-Président), Françoise Garnier-Bel et Gérard Morin.

PricewaterhouseCoopers Audit : la principale structure opérationnelle

PricewaterhouseCoopers Audit est la principale structure opérationnelle de l'Activité « Assurance » de PwC France au sein de laquelle le commissariat aux comptes prédomine.

Elle est dirigée par un Conseil d'administration constitué de quatre membres : Jean-Christophe Georghiou, Etienne Boris, Dominique Ménard et Edouard Sattler.

Les entités détenues par PwC Audit déclarent 13 000 mandats (dont 76 % par PricewaterhouseCoopers Audit).

Nous auditons 14 sociétés du CAC 40 et 43 sociétés du SBF120.

Une équipe de direction opérationnelle engagée

L'associé responsable de l'Assurance, Jean-Christophe Georghiou, s'appuie sur un Comité exécutif (Comex Assurance), composé des personnes suivantes : François Antarieu, Eric Bulle, Pierre Clavié, Jean-Baptiste Deschryver, Patrice Morot et Camille Phelizon.

Le rôle du Comex Assurance est de mettre en œuvre la stratégie, tout en s'assurant de la qualité et de la valeur ajoutée de ses projets envers les clients du cabinet, les collaborateurs et les associés. Au cœur de ses orientations stratégiques se trouve la Qualité. La Qualité est dans tout ce que nous faisons et constitue le socle des services rendus à nos clients par tous les professionnels du métier de l'Assurance.

Une organisation sectorielle

Parce que les enjeux de nos clients sont souvent liés à leurs spécificités, le positionnement de PwC sur le marché français de l'audit est aussi le fruit d'une approche sectorielle.

L'Activité Audit est organisée en **2 groupes de secteurs** :

• Services financiers

banque, assurance, gestion d'actifs, immobilier

• Industries et Services

- Produits industriels, énergies & produits manufacturés, chimie, construction, métallurgie, aéronautique, ingénieries, automobile
- Pharmacie, distribution, produits de grande consommation, secteur public
- Télécommunication, loisirs, médias, transport & logistique et services aux entreprises





4

Une Culture interne de l'éthique et de l'excellence



La responsabilité de la direction en matière de qualité

La Qualité dans tout ce que nous faisons est le socle sur lequel repose notre stratégie. C'est pour cela que l'Excellence est l'une de nos valeurs cardinales.

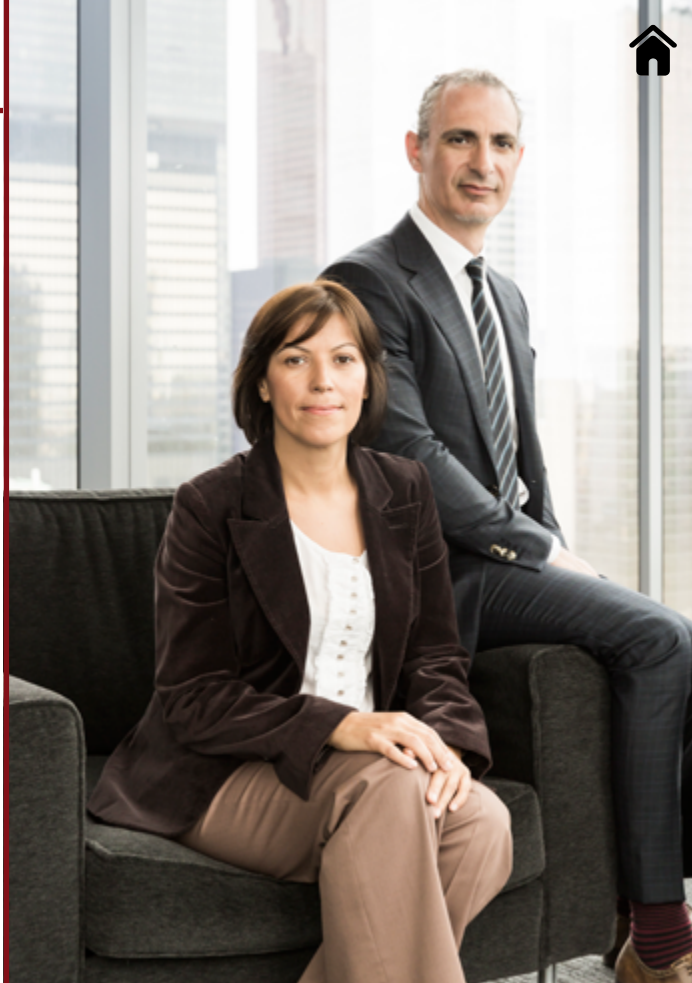
Promouvoir une culture interne fondée sur la recherche de la qualité en tant qu'élément essentiel de la réalisation des missions est ainsi une priorité permanente. La qualité de nos services se fonde sur la force de notre culture interne développée par la qualité des femmes et des hommes que nous recrutons, que nous formons et que nous motivons, sur notre culture de l'excellence technique et sur la responsabilisation de nos équipes à tous les niveaux de notre organisation.

L'engagement de la direction pour la Qualité est partagé avec l'ensemble des associés.

La Charte des valeurs des associés

Être associé, c'est d'abord vouloir participer à une communauté d'excellence, fondatrice de l'unité et de la légitimité d'une organisation bâtie sur la triple volonté d'être parmi les meilleures sur son marché, de travailler ensemble et de viser au leadership dans son secteur professionnel.

C'est également accepter l'idée que les obligations qui en découlent sont au moins aussi fortes que les droits dont chaque associé bénéficie au titre de son adhésion à l'association PwC France. Ces obligations décrites dans la Charte de valeur des associés concernent les relations entre associés, leur rapport avec l'environnement professionnel ainsi que leur relation avec leurs collaborateurs.



Les fondements de cette « communauté d'excellence » reposent essentiellement sur :

- **l'exemplarité** : on ne devient associé que si on a démontré sa capacité à être un exemple pour ses pairs et collaborateurs,
- **l'intégrité, la responsabilité et le courage** : chaque associé est responsable et garant, individuellement et collectivement avec la communauté des autres associés, de l'avenir et de la pérennité du cabinet. Il agit donc en toutes circonstances avec courage et détermination et évite de se placer dans des situations qui pourraient être préjudiciables, tant pour ce qui le concerne que pour ce qui concerne l'ensemble du cabinet,
- **l'acceptation de la non-patrimonialité** : chaque associé participe à la constitution continue d'un réseau dont l'accroissement de la valeur ne se traduira par aucune valorisation patrimoniale des actions qui lui ont été attribuées.

Nos règles en matière d'Éthique

PwC adhère aux principes fondamentaux du Code de Déontologie des Professionnels comptables de l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) :

- **Intégrité** : être droit et honnête dans l'ensemble de ses relations professionnelles et relations d'affaires,
- **Objectivité** : ne laisser ni parti pris, ni conflit d'intérêts, ni influence excessive de tiers, l'emporter sur son jugement professionnel,
- **Compétence et diligence professionnelle** : maintenir ses connaissances et sa compétence professionnelle au niveau requis afin que son client ou son employeur bénéficient de services professionnels de qualité qui intègrent les derniers développements de la pratique professionnelle et de la législation ainsi que les dernières techniques. Agir avec diligence et en conformité avec les normes techniques et professionnelles en vigueur,
- **Confidentialité** : respecter le caractère confidentiel des informations recueillies dans le cadre de ses relations professionnelles et relations d'affaires et, en conséquence, ne divulguer aucune de ces informations à des tiers sans autorisation spécifique appropriée (à moins d'avoir un droit ou une obligation légale ou professionnelle de le faire) ni utiliser ces informations pour son bénéfice personnel ou celui d'un tiers,
- **Comportement professionnel** : se conformer aux lois et réglementations applicables et éviter tout acte susceptible de jeter le discrédit sur la profession.

Par ailleurs, les normes de notre Réseau, applicables à l'ensemble des entités membres, couvrent un grand nombre de domaines tels que la déontologie et la conduite professionnelle, l'indépendance, la lutte contre le blanchiment, la lutte contre les ententes illégales et le droit de la concurrence, la lutte contre la corruption, la protection de l'information, la législation fiscale (du cabinet et des associés), les sanctions, l'audit interne et le délit d'initié. Nous prenons le respect de ces critères éthiques très au sérieux et nous efforçons d'adhérer à leur esprit et pas uniquement à leur lettre. L'ensemble de nos associés et collaborateurs suivent des formations obligatoires et doivent remplir chaque année une déclaration de conformité, dans le cadre de notre système de qualité interne. Ces actions visent à s'assurer que les associés et collaborateurs comprennent et adhèrent aux critères éthiques encadrant nos opérations afin qu'ils les respectent et les fassent respecter. La direction du cabinet veille au respect de ces obligations.

L'Alerte éthique

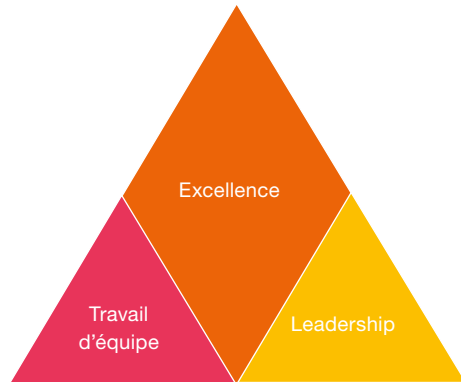
Un dispositif d'alerte éthique permet à tous les collaborateurs et associés de PwC de s'exprimer et de signaler, si nécessaire en dehors de la voie hiérarchique, en toute confidentialité et dans le respect d'autrui, tout manquement en matière :

- de règles d'exercice professionnel, y compris les risques en matière de corruption active ou passive,
- de comportement professionnel, notamment en ce qui concerne le respect des autres, ou qui serait attentatoire à l'intégrité physique ou morale de nos collaborateurs,
- de dispositions légales, quelles qu'elles soient.

Code de conduite

Notre cabinet a adopté les normes du Réseau PwC, qui comprennent un Code de conduite et des principes connexes décrivant clairement les comportements attendus de nos associés et collaborateurs. Du fait du large éventail de situations auxquelles peuvent faire face nos professionnels, nos normes fournissent une orientation générale, valable dans des circonstances variées. L'objectif, lui, reste toujours le même : agir de façon juste.

Au moment de leur recrutement ou admission, tous les collaborateurs et associés de notre cabinet reçoivent un exemplaire du Code de conduite de PwC. Ils sont tenus de respecter les valeurs fondatrices exprimées dans ce Code dans l'exercice de leurs activités professionnelles : l'excellence, le travail d'équipe et le leadership.



L'excellence

C'est avant tout un état d'esprit, en même temps qu'un objectif permanent. Chaque collaborateur est encouragé à être toujours plus innovant, à développer ses connaissances et sa réactivité, afin d'offrir à tous les clients les meilleures compétences et des expertises adaptées.

Le travail d'équipe

Les meilleures solutions proviennent d'un véritable travail d'équipe, entre nous et avec nos clients. Travail d'équipe et mutualisation des talents sont une réalité quotidienne. Ils se traduisent à travers les synergies développées au sein du réseau international et celles créées entre nos différentes Activités.

Le leadership

Il exige vision, audace et courage, et il demande l'implication de chacun sur le long terme. Être leader implique de relever des défis ambitieux et d'y engager toutes ses ressources. C'est l'alliance d'un savoir-faire éprouvé et d'un savoir-être exemplaire.

Ce Code n'est pas une simple déclaration. Il a une véritable force d'obligation :

- il est annexé au contrat de travail de tous les collaborateurs et associés,
- chaque année, les associés et collaborateurs attestent qu'ils s'y conforment,
- un associé est chargé du déploiement de ce Code de conduite.

En cas de violation des dispositions du Code de conduite ou des politiques et procédures de PwC, des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à l'exclusion sont prises. Ces mesures disciplinaires s'appliquent aussi bien aux personnes qui commettraient des manquements qu'à ceux qui les autorisent ou qui, en étant informés, ne prennent pas rapidement les mesures nécessaires à leur correction.



5

L'indépendance : un principe absolu

*En tant que cabinet d'audit,
notre rôle est d'apporter de la
confiance aux investisseurs et
parties prenantes de
l'entreprise. Cette confiance
est fondée sur notre objectivité
et notre indépendance,
principe absolu de notre
profession de commissaire aux
comptes.*

L'indépendance : un principe du réseau PwC renforcé par les exigences du Code de déontologie

En tant qu'auditeurs d'états financiers et fournisseurs d'autres types de services, les entités de PwC et leurs associés et collaborateurs sont tenus d'adhérer aux principes fondamentaux d'objectivité, d'intégrité et de comportement professionnel. Concernant les clients des missions d'Assurance, c'est la notion d'indépendance qui sous-tend ces exigences. Observer ces principes est essentiel pour servir les marchés financiers et nos clients.

La Politique internationale d'Indépendance de PwC (*PwC Global Independence Policy*), qui repose sur le Code de Déontologie des Professionnels comptables de l'IESBA, rassemble les normes que les entités membres de PwC ont accepté d'observer a minima, et notamment les procédures à suivre pour préserver leur indépendance vis à vis des clients, quand cela est nécessaire.

Notre cabinet a désigné un associé *Partner Responsible for Independence* (ou PRI), eu égard à son expérience et à sa position, chargé de mettre en œuvre la *PwC Global Independence Policy* et notamment de gérer les procédures internes. Le PRI n'a pas de lien hiérarchique avec l'associé en charge de l'activité d'audit du cabinet.

Par ailleurs un autre associé, sous l'autorité de l'associé en charge de l'activité audit du cabinet, couvre spécifiquement les aspects liés aux prestations de services rendus par le commissaire aux comptes.

Ces associés sont entourés d'une équipe de spécialistes de l'indépendance qui apportent leur expertise aux associés et collaborateurs lorsque nécessaire.

Principes et pratiques d'indépendance

La *PwC Global Independence Policy* englobe notamment les domaines suivants :

- indépendance personnelle du cabinet et des associés et collaborateurs, y compris en matière de détention d'intérêts et autres arrangements financiers tels que la détention de comptes bancaires et la souscription de crédits par les associés, les collaborateurs et le cabinet lui-même,
- services hors audit et honoraires. Cette politique s'appuie sur les *Statements of Permitted Services* (SOPS), source de conseils pratiques sur l'application de la politique concernant les services autres que l'audit aux clients de missions d'Assurance,
- relations d'affaires, y compris en matière d'alliances (telles que les relations d'affaires conjointes ou le marketing conjoint) ainsi que

sur l'achat de biens et de services acquis dans la marche normale des affaires. A ce titre, le cabinet a déployé une base de données où sont inscrites les principales relations d'affaires approuvées dans lesquelles il s'est engagé. Ces relations font l'objet d'un réexamen tous les six mois qui vise à vérifier leur caractère permmissible.

Ces principes et procédures ont pour objectif d'aider PwC à se conformer aux exigences normatives et réglementaires en matière d'indépendance. Ils font l'objet de mises à jour régulières afin de refléter les changements de l'environnement (évolution de lois ou de réglementations), ou en réponse à des évolutions d'ordre opérationnel.

Suivi de l'indépendance et mesures disciplinaires

Afin de gérer les risques en matière d'indépendance entre les différentes entités membres, le Réseau PwC a conçu le système *Global Breaches Reporting* qui permet de signaler toute infraction aux règles d'indépendance qui aurait des répercussions dans un autre pays (par ex. si elle est commise dans un pays A et qu'elle affecte la relation d'audit dans un pays B).

Par ailleurs, chaque cabinet est responsable du suivi de l'efficacité du système de contrôle qualité relatif aux questions d'indépendance pour ce qui concerne ses opérations au niveau local. Ce suivi englobe les mesures suivantes :

- tests de la conformité des contrôles et procédures liées à l'indépendance,
- tests de la conformité de l'indépendance personnelle de personnes sélectionnées au hasard comprenant, a minima, des associés,
- évaluation annuelle du respect, par le cabinet, des règles en matière d'indépendance fixées par le Réseau PwC.

Les résultats du suivi et des tests pratiqués par le cabinet sont transmis à la direction de PwC France.

La rotation des associés

Les procédures internes en matière de rotation des associés d'audit sont conformes à la fois aux dispositions du Code d'Ethique de l'IFAC, aux règles américaines de la SEC ainsi qu'aux dispositions spécifiques de l'article L.822-14 du Code de Commerce en France.

Ainsi, en ce qui concerne les règles françaises, les associés signataires :

- des entités dont les titres financiers sont admis à la négociation sur un marché réglementé européen,
- des filiales françaises importantes des entités citées ci-avant,
- des personnes faisant appel public à la générosité.

ne peuvent certifier les comptes de ces entités ou personnes durant plus de 6 exercices consécutifs. Ils doivent respecter une période de viduité de 2 ans avant de pouvoir, à nouveau, le cas échéant, certifier les comptes de ces entités ou personnes. Ils ne peuvent par ailleurs pas, sur cette même période de 2 ans, être en charge de la revue indépendante sur les entités ou personnes concernées.

S'agissant de l'associé en charge de la revue indépendante (*Quality Review Partner* ou *QRP*), notre cabinet applique les règles internes du Réseau PwC qui prévoient une rotation obligatoire tous les 7 ans et une période de viduité de 2 ans pendant laquelle cet associé ne pourra pas devenir associé signataire sur l'entité ou personne concernée.



Le suivi de l'indépendance en matière de prestation de services

Le maintien d'une base de données mondiale « indépendance »

En tant que membre du Réseau PwC, nous avons accès à une base de données internationale (*Central Entity Service* (CES)) qui contient des informations à la fois sur les sociétés elles-mêmes, notamment les clients d'audit qui sont des entités d'intérêt public (EIP) et les clients dont les titres sont cotés sur le marché américain (SEC restricted clients) ainsi que sur les titres correspondants. Le cabinet peut ainsi s'assurer de son indépendance vis-à-vis de ses clients avant de s'engager dans la prestation de services non audit ou dans d'autres relations d'affaires. Le système génère une liste spécifique appelée *Independence List* et alimente l'outil *Independence Checkpoint*. Chaque entité membre du Réseau PwC est responsable de la mise à jour périodique des informations contenues dans CES pour ce qui concerne ses clients.

La maîtrise des offres de services en France

Notre cabinet complète la politique d'indépendance du Réseau PwC, comme l'exige la loi française et la réglementation de l'UE sur l'audit, chaque fois que celles-ci sont plus contraignantes que les principes du Réseau. Ainsi, une attention particulière est portée à la définition des offres de services afin de s'assurer que les nouvelles prestations respectent les restrictions fixées par le régulateur français et qu'elles sont réalisées en conformité avec les règles et procédures internes.

L'autorisation des missions envisagées

Avant toute prestation de services rendue par lui-même ou par le Réseau PwC, le commissaire aux comptes est tenu de s'assurer que la mission considérée n'enfreint pas les règles d'indépendance et, en cas de doute, doit consulter le département *Risk Management*.

Le commissaire aux comptes a le pouvoir de refuser que le Réseau PwC réalise une mission qui compromettrait son indépendance.

À cette fin, le Réseau PwC a développé le système international *Authorisation for Services* (AFS) qui facilite les communications entre l'associé responsable d'une mission de services hors audit et l'associé responsable d'une mission d'audit.

Ce système permet également de documenter les menaces potentielles en matière d'indépendance et les mesures de sauvegarde suggérées. L'associé d'audit y matérialise sa conclusion quant à l'acceptabilité du service proposé. Il a le pouvoir de refuser que le Réseau PwC réalise une mission qui compromettrait son indépendance au regard des règles applicables en France.

S'agissant des sociétés dont PwC Audit est commissaire aux comptes en France, nos procédures internes prévoient que ce soit l'associé commissaire aux comptes de ce client qui matérialise l'acceptation de ces autres prestations en signant la lettre de mission.

Le suivi des règles d'indépendance en matière de liens personnels, financiers et professionnels

Déclarer son portefeuille financier

A partir du grade de manager, tout collaborateur et associé est dans l'obligation de déclarer et de mettre à jour l'intégralité de son portefeuille financier (selon la nature des titres) ainsi que le portefeuille de titres détenu par sa famille proche dans un système sécurisé *Independence Checkpoint*.

Independence Checkpoint facilite la pré-validation, par tous les associés, directeurs et managers, de titres de sociétés cotées en bourse avant leur acquisition et enregistre leurs achats et ventes par la suite. Quand une entité PwC remporte un mandat d'audit auprès d'un nouveau client, ce système informe automatiquement les personnes détenant des titres de ce client de la nécessité éventuelle de s'en défaire.

Toute exception aux règles d'indépendance identifiée automatiquement par le système déclenche une alerte auprès du professionnel concerné.

Se former et confirmer régulièrement son indépendance

Le cabinet fournit à tous ses associés et collaborateurs une formation organisée soit une fois par an, soit en continu sur l'année sur les questions d'indépendance. Cette formation est généralement axée sur la fourniture de services, sur les changements dans les règles internes ou la réglementation externe ainsi que sur les incidences pour les collaborateurs à l'occasion d'un changement de grade ou de fonction.

Des formations sont assurées par les spécialistes de l'indépendance et l'équipe *Risk Management*.

Tous les associés et collaborateurs clients sont tenus de remplir chaque année une déclaration de conformité, dans laquelle ils confirment respecter tous les aspects de la politique d'indépendance du cabinet (y compris les exigences légales et réglementaires françaises) et notamment leur propre indépendance personnelle. Tous les associés confirment par ailleurs que l'ensemble des relations d'affaires et des services hors audit dont ils ont la responsabilité sont conformes à la politique en vigueur et que les procédures applicables ont bien été suivies. À ces déclarations annuelles s'ajoutent des confirmations périodiques et ad-hoc pour les clients pour lesquels les standards d'audit le requièrent.

En outre, tous les associés et collaborateurs sont tenus de confirmer, deux fois par mois, qu'ils respectent les règles d'indépendance de PwC, lors de l'enregistrement des temps passés sur les missions dans le système interne de



suivi des temps. Toute exception identifiée est investiguée par le PRI.

Le cabinet a mis en place une série de principes et de mécanismes de sanction afin de promouvoir le respect des règles et des procédures liées à l'indépendance. Toute violation des critères doit donc être signalée et faire l'objet d'un suivi approprié.

Il s'agira notamment d'évoquer la nature de l'infraction avec le comité d'audit du client, d'évaluer son impact sur l'indépendance du cabinet et la nécessité de mettre en place des mesures de sauvegarde pour maintenir son objectivité.

Bien que la plupart des infractions soient mineures et résultent d'une négligence sans gravité, toutes sont prises très au sérieux et font l'objet d'une investigation appropriée. Les recherches menées sur toute infraction aux principes d'indépendance nous permettent par ailleurs d'identifier les améliorations qui pourraient être apportées à nos systèmes et d'étoffer les formations et les aides méthodologiques apportées aux équipes.



Déclaration relative à la vérification de l'indépendance

La Direction Générale de PwC Audit a mis en œuvre un dispositif constitué principalement par les procédures de contrôle décrites précédemment afin de s'assurer du respect du principe d'indépendance. Elle déclare que les contrôles nécessaires ont été mis en œuvre en vue de s'assurer que le principe est respecté.



6

Le système interne de contrôle de la Qualité

L'ensemble de nos politiques et procédures internes a pour objectif de garantir, sur toute la chaîne de valeurs de nos missions, la recherche et la maîtrise de la qualité. La qualité de nos services est le garant de notre réputation. L'organisation opérationnelle et le système interne de contrôle de la qualité décrits dans ce rapport ont été conçus pour répondre à cet impératif.

Notre dispositif de contrôle qualité interne a été développé en conformité avec la norme internationale ISQC1 « Quality control for firms that perform audits and reviews of historical financial information, and other assurance and related services engagements » éditée par l'IFAC (« International Federation of Accountants »). Il est en outre complété de mesures spécifiques en réponse aux exigences légales, réglementaires et déontologiques applicables en France.

Ce système de contrôle qualité intègre :

- La responsabilité de la direction en matière de qualité *Tone at the top* (cf. partie 4 du présent rapport),
- Les règles déontologiques : éthique et indépendance (cf. parties 4 et 5 du présent rapport),
- L'acceptation et le maintien des clients et des missions,
- La gestion des talents et la formation,
- L'exécution et la documentation des missions,
- Les revues qualité a posteriori (internes).

La conception et le fonctionnement de ce dispositif font l'objet d'une évaluation périodique :

- par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (« H3C »), organe de surveillance et de contrôle de la profession des commissaires aux comptes en France,
- par notre département d'audit interne, rattaché à la direction de PwC France.

Ces différents contrôles sont détaillés dans la partie « Les revues qualité a posteriori » de ce rapport.

Les résultats de ces contrôles sont partagés, tous les ans, par la direction avec l'ensemble des managers et associés.



Déclaration relative au système interne de la qualité

La Direction Générale de PwC Audit atteste avoir mis en place un système de politiques et de procédures interne de contrôle de la qualité, dont l'application fait l'objet de vérifications chaque année, permettant une gestion des risques appropriée et le respect des dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

Un département « Risk Management »

Conscient des évolutions, notamment réglementaires auxquelles le métier de l'audit est confronté et l'absolue nécessité de maîtriser les risques susceptibles d'avoir une incidence sur notre réputation, nous avons mis en place une organisation interne dédiée à la gestion de cet environnement.

L'associé en charge du département *Risk Management* de l'Assurance est ainsi en charge de la maîtrise et du maintien de l'ensemble des politiques et processus de gestion des risques. Il travaille en étroite collaboration avec les différents associés responsables des questions d'indépendance, de compatibilité des offres de service, de formation, de qualité et des méthodologies d'audit. Une équipe de sept professionnels expérimentés fait partie de ce dispositif.

Ce département a un champ d'action étendu qui couvre notamment :

- le respect des normes professionnelles françaises, du code de déontologie et des procédures internes de gestion des risques,
- la qualité des opinions émises au regard des conclusions de l'audit,
- la diffusion et l'information, auprès des collaborateurs, de l'évolution des normes, des textes légaux et réglementaires et des règles déontologiques (sous forme d'« alertes techniques » et avec la mise en place de sessions de formation adaptées),
- l'organisation des revues qualité diligentées en interne ainsi que de celles organisées par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C),
- la coordination et le suivi de la mise en œuvre d'un plan d'amélioration continue de la qualité en collaboration avec l'associé en charge de la Qualité de l'audit,
- la gestion des litiges.

Afin de remplir son rôle, ce département a défini des procédures de contrôle étendues. Ainsi, certaines étapes clés dans la réalisation d'un audit, nécessitent une approbation, en fonction des circonstances, de l'associé en charge du *Risk Management* ou de l'associé en charge des questions de compatibilité de missions :

- la nomination des associés en charge de la revue indépendante de certains dossiers (*Quality Review Partners*) (voir plus de détail en section « La revue indépendante »),
- la rotation des signataires,
- l'acceptation ou le maintien de certains clients ou missions à risque élevé,
- l'acceptation et la réalisation de certaines missions relevant des services autres que la certification des comptes,
- le refus de certification,
- la dérogation à toute procédure interne de gestion des risques.

L'associé en charge du *Risk Management* assure la relation de PwC Audit avec les institutions professionnelles (CNCC, H3C, AMF, ...).

Par ailleurs les associés et senior managers du *Risk Management* sont partie intégrante du rôle d'influence de PwC France au sein de la profession. PwC est en effet présent dans toutes les instances professionnelles françaises et certaines instances étrangères pour participer aux débats d'actualité et peser sur les décisions de normalisation ou d'interprétation comptable :

- au sein de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC):
 - Comité des normes professionnelles (présidence)
 - Commission d'application des normes professionnelles (membre)
 - Commission d'éthique professionnelle (membre)
 - Département des Marchés Financiers (présidence et membres)



- Commission des études juridiques (membre)
- Commission des études comptables (présidence)
- Commission Banques (vice-présidence et membre)
- Commission Assurances (présidence et membre)
- à l'Autorité des Normes Comptables (ANC) (membres),
- à la *Federation of European Accountants*.

Procédure d'acceptation et de maintien des clients et missions

Critères à prendre en compte pour accepter ou poursuivre une mission d'audit avec un client

La décision d'accepter un nouveau client ou de poursuivre notre mission avec un client existant repose sur des principes qui sont fondamentaux pour fournir le niveau de qualité qui, selon nous, va de pair avec notre ambition d'être créateur de confiance. Nous avons élaboré des règles et des procédures régissant l'acceptation des clients et des missions d'audit. Elles prennent en compte la compétence de nos équipes pour l'exécution de la mission envisagée, les conditions de notre intervention (délais et ressources disponibles), le respect de nos règles d'éthique et d'indépendance ainsi que l'intégrité du client concerné (y compris les questions relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme).

Nous réexaminons chaque année la poursuite de nos missions ou mandats selon ces mêmes critères en tenant compte des changements significatifs qui pourraient être intervenus.

Acceptation et maintien d'un client ou d'une mission

La procédure d'acceptation et de maintien des clients et missions d'audit est mise en œuvre à travers une plateforme développée par le Réseau PwC appelée *Acceptance & Continuation* (A&C). Ce système facilite la prise de décision en permettant à l'équipe concernée, à la direction opérationnelle du cabinet et au département *Risk Management* d'apprécier les risques liés à un client existant ou à un prospect et de déterminer s'il est acceptable ou non pour PwC d'associer son nom à une entité particulière ou aux membres de sa direction. Il permet en particulier :

• **aux équipes :**

- de respecter le code de déontologie et les normes d'exercice professionnel applicables,
- d'identifier et de documenter les problèmes ou facteurs de risques liés au client ou à la mission ainsi que les actions prises en réponse à ces risques (par exemple consulter le *Risk Management*, mettre en place toute mesure permettant d'atténuer les risques identifiés (adaptation de l'approche d'audit ou de la composition de l'équipe) – si nécessaire, nous pouvons aller jusqu'à refuser le client ou la mission),
- de faciliter l'évaluation des risques liés à l'acceptation et au maintien d'un client ou d'une mission.

• **au cabinet** (notamment la direction et le département *Risk Management*) :

- de faciliter l'évaluation des risques liés à l'acceptation et au maintien d'un client ou d'une mission,
- de disposer d'une synthèse du niveau de risque associé à son portefeuille de clients. À ce titre, les clients pour lesquels le risque a été évalué comme élevé font l'objet d'un suivi spécifique par l'associé responsable du *Risk Management*,
- de s'assurer que la méthodologie et les règles appliquées par les associés et les collaborateurs sont homogènes avec celles définies dans le Réseau PwC.

La gestion de nos talents

Ce sont les femmes et les hommes avec qui nous travaillons au quotidien qui font la réputation, la richesse et la valeur de nos Activités et de notre marque. C'est pourquoi nous portons une attention toute particulière au recrutement, à la formation et au développement professionnel de nos collaborateurs.

Le Recrutement

C'est autour d'une triple promesse que s'articule le recrutement :

- proposer une variété de missions et des parcours diversifiés, offrant un observatoire unique des acteurs-clés de l'économie,
- offrir la garantie de travailler, en équipe, dans un environnement exigeant en matière d'excellence et d'éthique,
- profiter d'un formidable accélérateur de carrière.

Le processus de recrutement s'effectue dans le respect de nos valeurs et de notre Code de conduite. Il repose sur trois entretiens, orchestrés par des professionnels des ressources humaines, des managers opérationnels et des associés avec lesquels les candidats pourraient être amenés à travailler. En plus du potentiel, des qualités humaines, relationnelles et intellectuelles des candidats qui sont mesurés au cours de ces entretiens, sont également évaluées les compétences techniques des candidats, ainsi que leurs compétences linguistiques.

Parce que nous pensons que l'excellence technique de nos équipes est notamment basée sur la

richesse issue de leur diversité, nous recrutons des profils différents : profils généralistes issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou de formations universitaires, ou profils spécialisés. Nous recrutons également chaque année des collaborateurs en alternance qui préparent le DSCG en 2 ans et qui bénéficient d'une expérience sur le terrain qui vient compléter leur formation dispensée par l'IGEFl. Nous avons ainsi recruté 607 collaborateurs entre le 1^{er} juillet 2015 et le 30 juin 2016, dont 66 expérimentés, 298 jeunes diplômés et 243 stagiaires.

Les stages, de quatre mois et demi en moyenne, visent une véritable professionnalisation des étudiants. Encadrés, les stagiaires accompagnent des professionnels en mission chez les clients, travaillent avec eux et se voient confier rapidement des responsabilités en lien avec les qualifications auxquelles conduisent les diplômes qu'ils préparent. Plus de la moitié d'entre eux est embauchée à l'issue de son stage.

Apprentissage et formation

Comme toutes les autres entités du Réseau PwC, nous nous engageons à fournir des audits de qualité partout dans le monde. Pour optimiser la cohérence au sein du Réseau, un cursus standard de formation a été élaboré. Ce cursus couvre la démarche et les outils de PwC en matière d'audit, les nouveautés sur les normes d'audit avec leurs incidences ainsi que les sujets relatifs

aux risques d'audit et à la qualité de l'audit.

Cette formation repose sur une méthode d'apprentissage mixte, mêlant cours en présentiel et enseignement à distance. Elle participe à notre démarche de qualité de l'audit et fournit à nos collaborateurs l'opportunité d'affiner leur jugement, leur sens critique et leurs compétences techniques et professionnelles.

En complément de ce cursus technique commun au Réseau PwC, des formations supplémentaires (formelles et/ou informelles) sont déployées afin de répondre aux besoins spécifiques en France, selon trois axes :

- des formations techniques propres aux spécificités, aux méthodologies et aux réglementations des secteurs d'activités des clients, auxquelles s'ajoutent des sessions d'actualisation,
- des formations visant à développer les compétences comportementales (formation au leadership, à la relation et l'écoute client, au management d'équipe, à la gestion du stress...),
- des rendez-vous qui jalonnent les moments clés de la carrière des collaborateurs et réunissent par exemple les débutants, les expérimentés, les nouveaux managers et les nouveaux associés. Ces rendez-vous sont l'occasion d'aborder les valeurs fondamentales qui constituent le socle du réseau PwC.

L'offre de formation est ainsi composée d'un socle technique commun à chaque grade, complété de formations spécifiques en fonction des besoins de chaque collaborateur au regard du rôle qu'il est amené à assurer dans une équipe d'audit et de la nature des clients et missions sur lesquels il intervient.

Parce que les formations ne sont pas uniquement destinées à acquérir et maintenir des compétences, l'offre de formation se décline en séminaires locaux, européens voire internationaux, aux fins de favoriser les réseaux et le partage d'expériences. Notre département Formation, toujours à la recherche d'innovation au service de l'efficacité des apprentissages, multiplie ses modes de diffusion. Ainsi, outre les classiques séminaires résidentiels, ateliers-partage de proximité ou encore les outils de formation en ligne (e-Learnings, vidéos, web conférences ou classes virtuelles), nous avons développé des dispositifs innovants :

- un *Serious Game* qui permet aux collaborateurs de se confronter de façon ludique aux situations clés du management dans un parcours évolutif,
- l'utilisation des détours pédagogiques novateurs, par l'art et le théâtre, lors de formations de développement personnel,
- le recours aux techniques de mindfulness (prise de conscience éveillée) dans le cadre de programme *Key Talents*.

Cette offre est gérée par notre département Formation à l'aide d'un *Learning Management System* qui pilote le suivi individualisé de chaque collaborateur dans son parcours de formation.

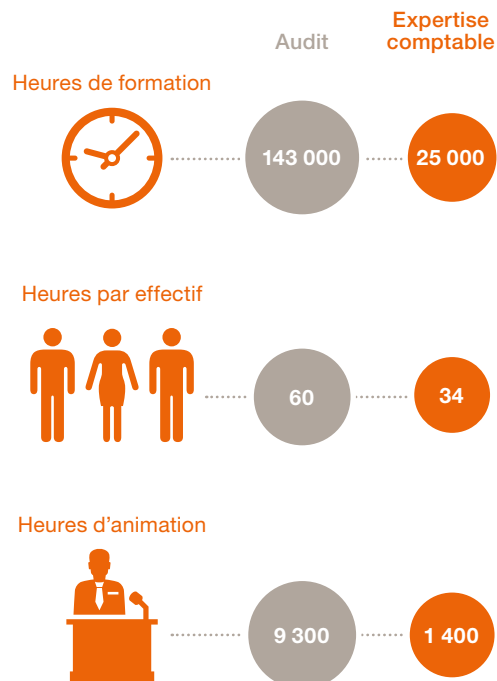
La totalité de notre offre de formation technique est développée et animée en interne par des associés et des collaborateurs expérimentés, en coordination avec le Réseau PwC et nos experts techniques tant en matière

de normes d'audit et de normes comptables (françaises, internationales ou américaines) ou encore d'indépendance.

Un système de gestion de la qualité des formations, certifié selon la norme ISO 9001 version 2015, couvre ce processus, de l'ingénierie à l'animation en passant par la conception et la réalisation.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016, 10 700 heures de formation ont été dispensées à l'ensemble des associés et collaborateurs des activités de commissariat aux comptes et de l'expertise comptable par plus de 480 animateurs.

À ces différentes formations s'ajoute enfin l'apprentissage direct, au contact des collègues : réception de feed-back et discussion, observation et/ou collaboration, etc.



La participation à ces programmes de formation s'inscrit en pleine cohérence avec les dispositions de l'arrêté du 19 décembre 2008 relatif à la formation professionnelle des commissaires aux comptes. Ainsi, 120 heures d'activités de formation doivent être accomplies sur trois ans, avec un minimum annuel de 20 heures et un minimum de 60 heures sur trois années consécutives consacrées à l'audit et au commissariat aux comptes, conformément aux orientations générales annuellement définies par la CNCC et homologuées par le Comité scientifique institué par cet arrêté.

Afin de faciliter le respect, par les commissaires aux comptes inscrits du cabinet, de ces obligations de formation, nous faisons régulièrement homologuer par le Comité scientifique de la CNCC les formations techniques que nous concevons. Ainsi ce sont plus de 60 formations (présentielles ou à distance) qui ont bénéficié d'une homologation sur la période close au 30 juin 2016, dont notamment les rendez-vous techniques annuels organisés en partenariat avec Les Echos (Journée IFRS, Arrêtés des Comptes 2015 et Résultat Fiscal 2015).

Un état de suivi est établi annuellement pour l'ensemble des associés et collaborateurs inscrits. Il reprend, sur une base pluriannuelle, les formations homologuées suivies et animées ; il intègre également les formations extérieures auxquelles les commissaires aux comptes ont participé. La liste des associés n'ayant pas, le cas échéant, respecté le minimum d'heures de formation fait l'objet d'un suivi approprié par le département *Risk Management* et la direction du cabinet.

Notre cabinet encourage par ailleurs tous ses collaborateurs dans l'obtention de leurs diplômes professionnels. Outre la veille technique dont ils bénéficient tous les ans et la base documentaire qui est mise à leur disposition, le cabinet leur octroie des jours de révision avant les examens et gratifie les diplômés d'une prime exceptionnelle.



Attestation relative au respect des obligations légales en matière de formation professionnelle

(articles L. 822-4 et R. 822-61 du Code de commerce)

La Direction Générale de PwC Audit confirme avoir mis en place des programmes de formation et des procédures de suivi afin de s'assurer du respect, par les associés commissaires aux comptes, des obligations de formation prévues par le Code de commerce ou, le cas échéant, d'y remédier.

Développement professionnel

La gestion des ressources humaines de PwC Audit est fondée sur le principe de développement de l'ensemble de nos collaborateurs. Ce développement s'appuie sur la formation et sur l'apprentissage au quotidien au sein des équipes, ainsi que sur une culture du feedback très développée. La structure de nos équipes, pluridisciplinaires et faisant appel aux multiples compétences internes, est le premier facteur de développement de nos collaborateurs.

Ce dispositif est complété par différentes opportunités de développement qui peuvent leur être proposées, comme par exemple les programmes d'échange au sein du Réseau PwC ou des programmes permettant à nos

collaborateurs de vivre d'autres métiers de PwC ou encore des programmes de développement du *leadership*. Nous avons notamment mis en place des programmes spécifiques :

- **Le programme *My Way*** qui donne à nos senior managers et directeurs une exposition internationale ainsi que l'opportunité de développer leur leadership personnel et professionnel. Ce programme s'appuie sur une évaluation spécifique, dite 360°.
- **Le programme *Oxygène*** qui s'adresse à nos collaborateurs expérimentés et qui les accompagne dans le développement de leur leadership tout en leur donnant l'occasion d'être exposés sur d'autres dimensions.

Évaluation de performance, promotion et rémunération

Le modèle d'évaluation des collaborateurs, rapide et continu, est conditionné par les compétences que le collaborateur met à disposition des clients et des équipes. Ainsi, le dispositif de reconnaissance et de valorisation de la performance en place au sein du cabinet, permet, pour chaque collaborateur, de fixer des objectifs annuels, individuels et collectifs et d'évaluer chacun selon un référentiel de contributions attendues à chaque grade et dont découle la décision de promotion. Chaque collaborateur a un *People Manager* qui l'accompagne tout au long de l'année, de la fixation des objectifs et de la définition de son plan de développement à la synthèse annuelle des évaluations par mission et à la restitution des décisions prises par les comités d'évaluation en matière de promotion et de rémunération.



L'exécution des missions et l'accompagnement des équipes

Des fonctions internes dédiées composées de collaborateurs expérimentés (senior managers essentiellement) accompagnent les équipes d'audit dans la planification et l'exécution des missions aussi bien sur les questions relatives aux normes d'audit professionnelles qu'aux normes comptables, dans un contexte français ou international.

PwC Audit

La mise en œuvre des missions repose sur l'application des normes d'audit issues des différents référentiels : Normes Internationales d'Audit (« ISA ») de l'IAASB, Normes d'Exercice Professionnel françaises (NEP), normes d'audit américaines du PCAOB et de l'AICPA. L'ensemble de nos collaborateurs a accès et utilise *PwC Audit* qui constitue la méthodologie d'audit du Réseau PwC. Cette méthodologie est basée sur les normes d'audit internationales d'une part, ou américaines d'autre part pour les clients soumis à ces normes, complétées, lorsque nécessaire, par des règles et recommandations propres, ayant pour objectif de faciliter la conduite des missions. Notre méthodologie commune d'audit établit un cadre permettant aux entités membres du Réseau PwC de se conformer de façon systématique à l'ensemble des normes professionnelles, règlements et exigences légales applicables.

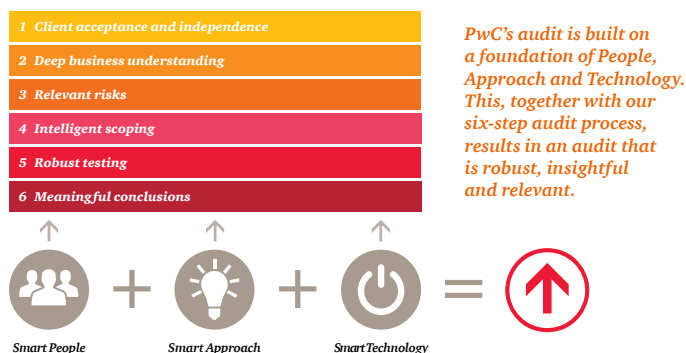
Les spécificités d'exercice professionnel français sont gérées directement par les équipes françaises de notre cabinet. Les associés et collaborateurs disposent d'un accès à une documentation technique importante comportant notamment :

- des bases de données centralisant les exemples de rapports proposés par la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, les différents avis techniques et la doctrine professionnelle avec les notes d'information de la CNCC, ainsi que les bonnes pratiques et aides applicatives,
- des communications régulières sur l'évolution des normes et de la méthodologie, les problématiques nouvelles et les rappels ou compléments d'information nécessaires identifiés suite aux retours d'expérience des auditeurs,
- les meilleures pratiques en matière d'approche d'audit, de documentation et de restitution des conclusions de nos travaux.

Aura

En tant que membre du Réseau PwC, notre cabinet utilise *Aura*, le logiciel support dédié aux missions d'audit. Les équipes disposent ainsi d'une application intégrant un large éventail de fonctionnalités, notamment des outils intégrés favorisant la qualité et la cohérence de l'audit et facilitant la documentation des travaux. *Aura* est également interfacé à d'autres outils et applications, créant ainsi un espace de travail collaboratif unique. Nos travaux sont planifiés, exécutés et documentés à l'aide d'*Aura*. Cela permet aux équipes d'appliquer notre méthodologie de façon efficace en créant un chaînage clair entre les risques d'audit identifiés, les processus de nos clients et les travaux mis en œuvre pour répondre aux risques et aux objectifs d'audit. Il permet aussi

PwC Audit



de disposer d'un outil intégré de gestion de projet, permettant un suivi en temps réel de l'avancement des travaux.

Technologies développées

Nous investissons en permanence dans des technologies d'audit favorisant la qualité et renforçant notre capacité à apporter un regard neuf et porteur de valeur ajoutée à nos clients. Nos technologies sont développées et mises en œuvre au niveau mondial, pour garantir une parfaite cohérence au sein du Réseau PwC.

Parmi ces technologies développées pour assurer la qualité et l'efficacité de nos audits en s'appuyant sur l'automatisation du traitement des données, la recherche d'une plus grande connectivité avec les systèmes de nos clients et une meilleure adaptation à la mobilité de nos collaborateurs, on peut citer :

- **Aura Now** : un tableau de bord en ligne qui permet aux équipes de visualiser l'état d'avancement de leurs différentes missions ainsi que d'autres informations clés issues de leur portefeuille de bases de données *Aura*. Les équipes peuvent ainsi gérer les travaux en fonction de leur degré de priorité. L'outil les aide également à préparer et à planifier l'archivage des dossiers.
- **Count** : un portail électronique qui permet aux professionnels de créer des instructions à destination des équipes afin qu'elles réalisent et documentent de manière électronique tous les



aspects liés aux travaux d'assistance à l'inventaire physique des stocks. Il a été développé par PwC en réponse aux suggestions reçues des équipes, d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'exécution de ce type de travaux via l'utilisation d'un terminal mobile.

- **Connect** : un outil collaboratif qui permet aux équipes clients et aux équipes PwC d'échanger des informations de façon rapide, efficace et sécurisée à tous les stades de la mission. Il permet de connaître en temps réel et à tout moment l'avancement dans le traitement des demandes d'informations et analyses nécessaires à l'audit.
- **Halo** : notre nouvel outil de *Data Auditing*. Il nous aide à identifier et à évaluer les risques puis à définir les éléments sur lesquels nous pourrions concentrer certaines diligences d'audit. Ses capacités d'analyse et de visualisation nous permettent d'interpréter des caractéristiques

et tendances et de détecter des transactions inhabituelles ou risquées. Elles nous fournissent, ainsi qu'à nos clients, des informations précieuses. *Halo* repose sur une démarche en trois étapes : la récupération des données client, la transformation de ces données et l'application de tests et d'analyses systématiques et automatisées. *Halo for Journals*, par exemple, permet l'analyse de l'ensemble des écritures comptables selon une série de critères permettant de traiter de très grandes populations de données et d'identifier les écritures qui méritent des vérifications spécifiques au regard du risque de fraude ou d'erreur considéré par l'auditeur.

Les consultations

La consultation est l'un des aspects importants du dispositif qualité chez PwC. Elle permet aux associés et collaborateurs d'avoir à leur disposition une expertise de haut niveau et un accès aux meilleures pratiques dans des domaines complexes.

Concernant les consultations comptables, le pôle technique de PwC est constitué de 7 associés et plus de 45 collaborateurs qui, depuis 35 ans, ont contribué à la vente de plus de 3 millions d'ouvrages aux Éditions Francis Lefebvre, en particulier Le Mémento Comptable et le Mémento IFRS.

Forts de cette expertise technique reconnue sur le marché, ces consultants interviennent de façon régulière en appui aux équipes d'audit pour toutes les questions / consultations relatives à des problématiques comptables complexes (principes comptables français et internationales (*IFRS*)).

Si cela s'avère nécessaire pour des états financiers établis en principes comptables américains, nous mobilisons l'expertise des spécialistes de la firme américaine du réseau PwC.

Par ailleurs, le département *Risk Management* vient en appui aux équipes d'audit sur les aspects liés à l'application des normes professionnelles et du code de déontologie. Il effectue également une revue de cohérence des rapports d'audit des sociétés cotées avant leur émission.

Le recours à des experts

Pour la réalisation des missions d'audit, les équipes peuvent également avoir recours à toutes les expertises de PwC (experts informatiques, actuaires, fiscalistes, experts immobiliers...) pour contribuer à la maîtrise des risques et à la qualité de l'audit.

La revue indépendante

Conformément à la norme ISQC1, les procédures internes prévoient la désignation d'un associé chargé de la revue indépendante (*Quality Review Partner* ou *QRP*) en appui à l'équipe d'audit, sur :

- tous les mandats que PwC Audit détient dans des sociétés dont les titres financiers sont admis à la négociation sur un marché réglementé,
- les mandats identifiés comme présentant un profil de risque élevé.

Si le premier garant de la qualité sur le dossier est l'associé signataire, le QRP permet, par une revue de deuxième niveau, de la renforcer grâce à une approche objective et indépendante en tant qu'associé disposant d'une expérience confirmée et de connaissances spécifiques adaptées au secteur.

L'associé en charge du département *Risk Management* intervient dans le processus de désignation des QRP en appréciant notamment les compétences requises (technique et sectoriel) pour remplir ce rôle.



Le suivi de la qualité de l'Assurance

Les revues qualité internes

Nous sommes conscients du fait que la qualité des audits que nous réalisons est un élément clé pour entretenir la confiance que les investisseurs et les autres parties prenantes placent dans l'intégrité de notre travail. C'est un élément clé de notre stratégie d'Assurance.

La responsabilité de la gestion de la qualité incombe à la direction de PwC Audit. Il s'agit de mettre en œuvre un programme visant à évaluer la conception et l'efficacité des principes et procédures qui constituent notre système de gestion de la qualité ; et ce afin de fournir une assurance raisonnable que nos missions d'audit sont réalisées dans le respect des lois, règlements et normes professionnelles.

Ce programme repose sur celui du Réseau PwC, la *Global Assurance Quality Review* (GAQR), qui s'appuie sur les normes professionnelles en matière de contrôle qualité, notamment la norme internationale ISQC 1. Il est composé de principes, procédures, outils et recommandations mis en œuvre par les entités du Réseau PwC. Le programme GAQR est coordonné par une équipe centrale composée d'un *GAQR Leader* et d'un groupe d'*International Team Leaders* (ITL), associés seniors détachés par les entités membres de PwC. Le suivi effectué par ces ITL et leur implication permettent un examen homogène et efficace sur l'ensemble du Réseau PwC.

Les procédures de suivi de notre cabinet comprennent une évaluation annuelle de la conception et de l'efficacité de notre système de gestion de la qualité (*Quality Management Review* ou QMR) ainsi qu'un examen des missions pour lesquelles une opinion a été émise (*Engagement Compliance Reviews* ou ECR). Les résultats de ces revues forment le socle de l'amélioration continue de notre système de gestion de la qualité.

Les ECR sont des revues internes ciblant certains risques d'audit sur des missions dont les opinions ont été émises. Effectuées périodiquement, elles couvrent les associés de notre cabinet qui signent un rapport d'assurance (audit ou non audit). L'objectif de cette revue est de déterminer si la mission a été effectuée conformément à la méthodologie définie dans le *PwC Audit Guide*, aux normes professionnelles en vigueur ainsi qu'à l'ensemble des principes et procédures internes en matière d'audit. Chaque associé signataire est évalué au moins une fois tous les cinq ans. Par ailleurs, les mandats d'audit les plus importants ainsi que les associés signataires sont revus au moins deux fois en l'espace de six ans.

Dans le cadre du programme ECR, une population de 47 dossiers relatifs à l'exercice 2015, couvrant 46 associés, a été contrôlée en 2016.

La QMR est une revue du système interne de contrôle de la qualité du cabinet. Une revue complète de l'ensemble des règles et procédures mises en place par le cabinet intervient tous les trois ans. Sur les deux années subséquentes, la revue est limitée à certains processus et à un suivi des plans d'actions des précédentes revues. Au cours de l'exercice 2016, PwC France a bénéficié d'une revue complète de son système interne de contrôle de la qualité.

Ces revues internes, organisées par le département *Risk Management*, sont dirigées par des associés expérimentés de l'Assurance, avec l'aide d'équipes indépendantes constituées d'associés, de directeurs, de senior managers et de spécialistes. Ces équipes bénéficient de formations et utilisent, dans la réalisation de ces revues, des questionnaires et d'autres outils validés par le GAQR.

Les résultats des revues qualité internes sont transmis à la direction du cabinet, laquelle est chargée d'analyser les conclusions et de mettre en œuvre toute mesure de remédiation qu'elle jugera nécessaire.



Les associés et collaborateurs de notre cabinet sont informés des résultats des revues qualité internes et des mesures prises par la direction du cabinet dans le cadre de l'amélioration continue de nos processus internes, notamment pour celles qui ont une application directe sur la réalisation et la documentation de l'audit.

Par ailleurs, tous les ans, le Réseau PwC informe l'ensemble des associés responsables d'audits de groupe des résultats des revues qualité internes par pays afin qu'ils puissent en tenir compte dans la planification et la réalisation de leurs propres missions, en particulier pour ce qui concerne l'appui sur les travaux réalisés par les autres cabinets du Réseau PwC.

Les résultats des ECR et de la QMR permettent de conclure que les procédures de notre cabinet sont bien conçues et fonctionnent efficacement.

Les contrôles exercés par les régulateurs

Les commissaires aux comptes, personnes physiques et les personnes morales membres du Réseau PwC en France, sont soumis chaque année au contrôle de qualité du Haut Conseil du Commissariat aux comptes (H3C), tel que prévu par les dispositions légales et réglementaires régissant l'exercice de la profession.

PricewaterhouseCoopers Audit, commissaire aux comptes d'entités dont les titres financiers sont négociés sur des marchés en dehors de l'Union européenne, est inscrite, conformément aux obligations légales en vigueur dans les pays concernés, auprès de différentes instances de régulation. Au 30 juin 2016, PricewaterhouseCoopers Audit est référencée auprès des institutions suivantes : le *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) aux États-Unis, le *Canadian Public Accountability Board* (CPAB) au Canada et le *Japanese Financial Services Authority* (JFSA) au Japon.

Depuis la publication de notre dernier rapport de transparence, PwC Audit a fait l'objet, au cours du printemps 2016, d'un contrôle du H3C portant à la fois sur ses procédures et sur une sélection de mandats.

Ce contrôle a porté sur 20 mandats dont 15 mandats de sociétés EIP (Entités d'Intérêt Public). Le rapport final ne nous a pas encore été communiqué. Les constats formulés par le H3C lors du contrôle ont d'ores et déjà été intégrés dans le plan d'actions annuel du cabinet et font l'objet d'un suivi par le *Risk Management*.

S'agissant du contrôle conjoint avec le PCAOB, dont notre cabinet a fait l'objet au printemps 2015, le rapport final du PCAOB ne nous a pas encore été communiqué.

Le rapport annuel sur l'activité du H3C présentant le résultat des contrôles réalisés sur

l'ensemble des cabinets est accessible sur son site : www.h3c.org.

Root Cause Analysis

Nous effectuons des analyses afin d'identifier des leviers de qualité pour nos audits et afin de prendre des mesures d'amélioration continue. L'un de nos principaux objectifs est de comprendre comment notre firme peut fournir le meilleur environnement possible aux équipes d'audit afin qu'elles puissent mener leurs missions avec un haut niveau de qualité. Nous examinons les constats et recommandations résultant des revues qualité — menées aussi bien dans le cadre de nos contrôles internes que par un régulateur externe — afin d'identifier les éventuelles causes de non-qualité et d'en tirer tous les enseignements.

Pour chaque dossier dont les résultats des contrôles sont analysés, une équipe de professionnels, indépendante de celle ayant accompli la mission, identifie les facteurs ayant pu influencer sur la qualité de l'audit. Ceux-ci relèvent, entre autres, des connaissances techniques des membres de l'équipe, de la qualité de la supervision, de l'exercice de l'esprit critique, des ressources affectées à la mission et de la formation professionnelle. Les éventuelles causes de non-qualité sont identifiées par l'évaluation des données de la mission, par des entretiens menés auprès de l'équipe d'audit et par la revue des papiers de travail du dossier.

Les données qualitatives et quantitatives recueillies lors de cette analyse sont enfin mises en regard et comparées afin de dégager certaines tendances pouvant être corrélées avec la qualité de l'audit. Il s'agit notamment du temps (en heures) consacré à l'audit, du nombre d'années passées sur la mission par les principaux membres de l'équipe, de la taille du portefeuille de l'associé signataire, et du calendrier de l'audit.



7

Les bases de rémunération des associés

*Établie sur la base de leurs
compétences et de leurs
expertises, la rémunération
des associés est également
fonction des résultats du
cabinet et de la réalisation de
leurs objectifs annuels.*

Un plan personnel annuel

Les associés établissent chaque année un plan personnel qui décrit leur rôle, leurs responsabilités et leurs objectifs décliné selon trois axes :

- **les clients** : objectifs en matière de qualité technique et de qualité de services, de gestion des risques professionnels, de développement des activités et de recours à des expertises variées sur leurs missions, dans un souci de valeur ajoutée,
- **les ressources humaines** : objectifs en matière de gestion d'équipe, de respect des valeurs, de développement, de formation et de motivation des collaborateurs et objectifs personnels de développement professionnel,
- **les activités de leadership et de management** : objectifs en matière de contribution interne (par exemple, animation de groupes sectoriels, participation aux recrutements, aux contrôles qualité, aux instances professionnelles, aux actions d'entreprise citoyenne, responsabilité managériale, esprit associatif...).

Une évaluation multicritères

Les associés établissent chaque année une évaluation personnelle de leurs réalisations au regard de leurs objectifs individuels et des objectifs collectifs de PwC Audit.

Cette évaluation est revue, dans un premier temps, par un (ou plusieurs) autre(s) associé(s) et dans un deuxième temps au niveau de la direction du cabinet qui tient compte de l'ensemble des critères énumérés ci-dessous pour apprécier la performance.

Il s'agit donc d'une évaluation multicritères, à la fois quantitatifs et qualitatifs tels que, notamment, le volume de chiffre d'affaires géré et généré, le nombre d'heures effectuées, la rentabilité des missions mais également les rôles et responsabilités exercés, le comportement ou encore le recours aux experts.

Par ailleurs, les résultats des contrôles qualité internes ou externes ainsi que le respect des obligations réglementaires en matière de formation des commissaires aux comptes font partie des critères retenus. A ce titre, l'associé en charge du *Risk Management* établit une appréciation de la performance individuelle des associés en matière de gestion des risques professionnels et de respect des normes professionnelles et des procédures internes.

L'ensemble du processus mis en œuvre est revu par un comité spécialisé du conseil de surveillance composé d'associés n'ayant pas de fonctions de direction dans l'Activité Audit.

Une rémunération axée sur la performance

Chaque année, les associés ont connaissance de leur objectif de rémunération et la rémunération finale est fonction, dans la limite du résultat de PwC Audit, de leur performance individuelle. Les propositions de rémunération sont revues par l'organe de surveillance. En cas d'insuffisance de résultats de PwC Audit, les associés sont appelés à remplir leur devoir d'actionnaire, ce qui affecte individuellement leur niveau de rémunération.

Dans le cas où des indicateurs de défaillance significatifs en matière de respect des normes professionnelles sont identifiés, ils sont pris en considération dans l'évaluation globale de l'associé concerné. Les conséquences qui en sont tirées sont en conformité avec la procédure du Réseau PwC telle que définie dans son *Accountability Framework*.

Le mode de versement

La rémunération des associés est versée sous forme de salaires. Par ailleurs les associés, au titre de leur participation au capital, perçoivent, le cas échéant, des dividendes.

Enfin, les associés, au titre de leur apport en compte-courant qui finance les besoins en fonds de roulement, perçoivent des intérêts.



Annexes



Annexe 1

Structures juridiques

Les informations légales, au 30 juin 2016, relatives aux entités juridiques, objets du présent rapport sont les suivantes :

- **PricewaterhouseCoopers Audit** : Société par actions simplifiée au capital de 2 510 460 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris Ile-de-France, détenue à 99,72 % par PwC Audit. Membres du Conseil d'administration : Jean-Christophe Georghiou (Président), Etienne Boris, Dominique Ménard et Edouard Sattler.
- **PricewaterhouseCoopers Entreprises** : Société à responsabilité limitée au capital de 78 000 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris Ile-de-France, détenue à 99,92 % par PricewaterhouseCoopers Audit.
Gérants : Sophie Salomé.
- **Diagnostic Révision Conseil (DRC)** : Société par actions simplifiée au capital de 940 000 euros, inscrite à la CRCC de Lyon et à l'OEC de Rhône Alpes, détenue à 99,99 % par PricewaterhouseCoopers Audit
Président : Nicolas Brunetaud
- **PricewaterhouseCoopers France** : Société à responsabilité limitée au capital social de 86 000 euros, inscrite à la CRCC de Rouen (en cours de transfert à la CRCC de Versailles) et à l'OEC de Paris-Ile de France détenue à 99,96 % par PricewaterhouseCoopers Audit
Gérant : Jean-Christophe Georghiou
- **PricewaterhouseCoopers PME Commissariat aux comptes** : Société par actions simplifiée au capital de 1 901 259 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris-Ile de France, détenue respectivement à 85,60 % par PricewaterhouseCoopers Entreprises et à 14,39% par PricewaterhouseCoopers Audit
Président : Bernard Gainnier
- **PricewaterhouseCoopers PME CAC** : Société par actions simplifiée au capital de 10 000 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris-Ile de France, détenue respectivement à 48% par PricewaterhouseCoopers PME Commissariat aux comptes et à 47% par PwC Professional Services
Membres du Conseil d'administration : Bernard Gainnier (Président), Laurent Gravier (Directeur Général), Jean-Marie Ordonneau (Directeur Général), François Antarieu (Vice-Président), Sophie Salomé

Enfin, quelques mandats de commissariat aux comptes sont détenus en nom propre par des associés.



Annexe 2

Liste des entités requises par le Code de commerce au titre du Rapport de transparence

En application de l'article R 823-21 du Code de commerce, la liste des entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé ainsi que celle des établissements de crédit ou

sociétés de financement pour lesquels le cabinet détient un mandat de commissariat aux comptes au 30 juin 2016 est la suivante :

Les sociétés indiquées en rouge sont des établissements de crédit dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, elles figurent ainsi sur les deux listes

Entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé

ABIVAX	BPCE SFH	CRCA BRIE PICARDIE
AIR LIQUIDE	BRED BANQUE POPULAIRE	CRCA DU MORBIHAN
ALBIOMA	BUREAU VERITAS SA	CREDIT AGRICOLE ASSURANCES
ALCATEL LUCENT	C&CO	CREDIT AGRICOLE CIB
ALSTOM	CA CONSUMER FINANCE	CREDIT AGRICOLE CIB FINANCIAL SOLUTIONS
AMUNDI	CAISSE CENTRALE DU CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE (3CIF)	CREDIT AGRICOLE PUBLIC SECTOR SCF
ANF IMMOBILIER	CAISSE DES DEPOTS ET DES CONSIGNATIONS	CREDIT AGRICOLE SA
APRR (SOCIETE DES AUTOROUTES PARIS-RHIN-RHONE)	CAPGEMINI SA	CREDIT FONCIER DE FRANCE
ARCHOS SA	CAST SA	CREDIT LYONNAIS – LCL
AURES TECHNOLOGIE	CELLNOVO	CREDIT MUTUEL-CIC HOME LOAN SFH
AVENIR TELECOM SA	CFAO	DASSAULT SYSTEMES SA
AWOX*	CGEM (COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN)	ECA
AXA BANK EUROPE SCF	CHARGEURS	EGIDE
AXA BANQUE	CIC	EIFFAGE
AXA SA	CIF EUROMORTGAGE	ELIOR
BANQUE FEDERATIVE DU CREDIT MUTUEL**	CNP ASSURANCES	ELIS
BANQUE PALATINE	COFIDIS	EPC (SOCIETE ANONYME D'EXPLOSIFS ET DE PRODUITS CHIMIQUES)
BANQUE POPULAIRE COVERED BONDS	COMPAGNIE DE FINANCEMENT FONCIER	ESI GROUP
BIOMERIEUX***	COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN	ESSILOR
BNP PARIBAS	COMPAGNIE DES ALPES	EURAZEO
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH	CONSTRUCTION INDUSTRIELLE DE LA MEDITERRANEE (CNIM)	EURO DISNEY SCA
BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR SCF		EURO RESSOURCES
BPCE		

(*) Mandats PricewaterhouseCoopers Entreprises

(**) Mandats PricewaterhouseCoopers France

(***) Mandats DRC



EUROPCAR	LA POSTE	SANOFI
FAIVELEY TRANSPORTS SA	LAURENT PERRIER	SAVENCIA Fromages & Dairy (ex BONGRAIN)
FAURECIA	LCL EMISSIONS	SEB SA
FIMALAC	LDLC.COM***	SEQUANA CAPITAL
FONCIERE INEA	LECTRA SA	SNCF MOBILITES
FONCIERE VOLTA	LEGRAND SA	SNCF RESEAU
FSDV (FAYENCERIES DE SARREGUEMINES, DIGOUIN ET VITRY-LE-FRANCOIS)	LFB SA	SOCIETE DE LA TOUR EIFFEL
GCE COVERED BONDS	LOCINDUS	SOCIETE D'INFRASTRUCTURES GAZIERES
GEcina	L'OREAL SA	SOCIETE FERMIERE DU CASINO MUNICIPAL DE CANNES SA
GROUPAMA	LYONNAISE DE BANQUE	SOCIETE FONCIERE LYONNAISE
GROUPE AUCHAN	MEDASYS	SODEXO SA
GROUPE CRIT	MEDTECH	SOITEC-SILICON ON INSULAR TECHNOLOGIES
GROUPE DANONE	METROPOLE TV (M6)	SPIE SA
GROUPE GORGE	NATIXIS	ST DUPONT SA
GUILLEMOT CORPORATION*	NATIXIS ASSURANCES	TECHNIP
HAULOTTE GROUP SA	NEXANS	TEREOS FINANCE GROUP
HERMES INTERNATIONAL	NEXT RADIO	THERMOCOMPACT
HSBC FRANCE	NRJ GROUP	TRANSGENE***
HSBC SFH	ODDO & CIE	UNION FINANCIERE DE FRANCE "UFF" BANQUE
ICADE	ONEY BANQUE ACCORD	VALNEVA
ILIAD	ORCHESTRA-PREMAMAN	VAUBAN MOBILISATIONS GARANTIES
INSIDE SECURE	PAREF	VETOQUINOL
IPSOS	PCAS (PRODUITS CHIMIQUES AUXILIAIRES ET DE SYNTHESE)	VIDELIO
LA BANQUE POSTALE	POXEL	WENDEL
LA BANQUE POSTALE HOME LOAN SFH	PRECIA	XILAM ANIMATION SA
LA CIE FINANCIERE E. DE ROTHSCHILD BANQUE	REXEL SA	
	SA DES GALERIES LAFAYETTES	
	SAFT GROUPE SA	

(*) Mandats PricewaterhouseCoopers Entreprises

(**) Mandats PricewaterhouseCoopers France

(***) Mandats DRC



Établissements de crédit et sociétés de financement

ALSOLIA	BNP PARIBAS LEASE GROUP	CLAAS FINANCIAL SERVICES
AMERICAN EXPRESS CARTE France	BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR SCF	CM-CIC BAIL
AMUNDI FINANCE	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	CM-CIC FACTOR
AMUNDI GROUP	BPCE	CM-CIC HOME LOAN SFH
AXA BANK EUROPE SCF	BPCE INTERNATIONAL ET OUTRE-MER (BPCE IOM)	CMCIC LEASE
AXA BANQUE	BPCE SFH	CNH CAPITAL EUROPE
AXA BANQUE FINANCEMENT	BRED BANQUE POPULAIRE	COFIDIS
BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION	BRED COFILEASE	COMMERZBANK HOLDINGS FRANCE
BANQUE CHABRIERES	CA CONSUMER FINANCE	COMPAGNIE DE FINANCEMENT FONCIER
BANQUE CIC EST	CACEIS BANK FRANCE	COMPAGNIE GENERALE DU CREDIT AUX PARTICULIERS
BANQUE CIC NORD OUEST	CAISSE CENTRALE DU CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE (3CIF)	CRCA ALSACE VOSGES
BANQUE CIC OUEST	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE AQUITAINE	CRCA BRIE PICARDIE
BANQUE CIC SUD OUEST	POITOU CHARENTES	CRCA CENTRE FRANCE
BANQUE DE SAVOIE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE COTE D'AZUR	CRCA FRANCHE COMTE
BANQUE FEDERATIVE DU CREDIT MUTUEL	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE D'ALSACE	CRCA LORRAINE
BANQUE FIDUCIAL	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE DE PICARDIE	CRCA DU MORBIHAN
BANQUE PALATINE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE ILE DE FRANCE	CRCA PYRENEES GASCogne
BANQUE PATRIMOINE ET IMMOBILIER	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE LOIRE CENTRE	CREALFI
BANQUE POPULAIRE ALSACE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE PROVENCE	CREDIT AGRICOLE CIB
LORRAINE CHAMPAGNE	ALPES CORSE	CREDIT AGRICOLE PUBLIC SECTOR SCF
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE	CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL	CREDIT AGRICOLE SA
CENTRE ATLANTIQUE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	CREDIT DU MAROC
BANQUE POPULAIRE BOURGOGNE	CAISSE REGIONALE DU CREDIT MARITIME MUTUEL DU LITTORAL SUD OUEST	CREDIT FONCIER DE FRANCE
FRANCHE COMTE	CASDEN BANQUE POPULAIRE	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE BRETAGNE
BANQUE POPULAIRE COTE D'AZUR	CATERPILLAR FINANCE FRANCE	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE CENTRE EST
BANQUE POPULAIRE COVERED BONDS	CAUTIALIS	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE NORD
BANQUE POPULAIRE DES ALPES	CFCAL SCF (CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE SOCIETE DE CREDIT FONCIER)	CREDIT LIFT
BANQUE POPULAIRE DU NORD	CIC	CREDIT LYONNAIS - LCL
BANQUE POPULAIRE OCCITANE	CICOBAIL	DE LAGE LANDEN LEASING
BANQUE PRIVEE 1818	CIF EUROMORTGAGE	EBI SA
BANQUE REVILLON		EPARGNE CREDIT DES MILITAIRES
BANQUE THEMIS		ESTER FINANCE TITRISATION
BANQUE TRANSATLANTIQUE		FC FRANCE
BANQUE TRAVELEX SA		FORTIS LEASE SA
BARCLAYS FRANCE		GOLDMAN SACHS PARIS INC ET CIE
BIC - BRED		GROUPAMA BANQUE
BNP PARIBAS		HSBC FACTORING (FRANCE)
BNP PARIBAS DEALING SERVICES		
BNP PARIBAS FACTOR		
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH		



HSBC FRANCE

HSBC LEASING (FRANCE)
HSBC REAL ESTATE LEASING
(FRANCE)

HSBC SFH FRANCE

IBM FRANCE FINANCEMENT
INTERFIMO

JOHN DEERE FINANCIAL
JP MORGAN CHASE BANK

LA BANQUE POSTALE

LA BANQUE POSTALE CREDIT
ENTREPRISE
LA BANQUE POSTALE FINANCEMENT
LA BANQUE POSTALE HOME LOAN
SFH

LA CIE FINANCIERE E. DE ROTHSCHILD BANQUE

LA POSTE

LEGAL & GENERAL BANK

LOCINDUS

LYONNAISE DE BANQUE

MEGA INTERNATIONAL COMMERCIAL
BANK CO LTD

MENAFINANCE

NATIOCREDIBAIL
NATIOCREDIMURS
NATIXIS
NATIXIS ENERGECO
NATIXIS FACTOR
NATIXIS LEASE
OCEOR LEASE REUNION
OCEOR LEASE NOUMEA

ODDO & CIE

ONEY BANQUE ACCORD

OUDART S.A.

PARILEASE

PROJEO

RBC INVESTOR SERVICES BANK
FRANCE

REGEFI - BANQUE DE REALISATIONS
DE GESTION ET DE FINANCEMENT

SADE (SOCIETE ALSACIENNE DE
DEVELOPPEMENT ET D'EXPANSION)

SANTANDER CONSUMER FRANCE

SCANIA FINANCE FRANCE

SEDEF

SOCIETE FINANCIERE ET MOBILIERE

SOCRAM BANQUE

SOFIAG (SOCIETE FINANCIERE
ANTILLES GUYANE)

SOFIAP

SOFIDER (SOCIETE FINANCIERE POUR
LE DEVELOPPEMENT DE LA GUYANE)

SOGAMA – CREDIT ASSOCIATIF

SOGEFOM (SOCIETE DE GESTION DES
FONDS DE GARANTIE D'OUTRE-MER)

SWISSLIFE BANQUE PRIVEE

UBAF (UNION DES BANQUES ARABES
ET FRANCAISES)

UNION FINANCIERE DE FRANCE “UFF” BANQUE

VFS FINANCE FRANCE

