

Rapport de transparence

29 octobre 2018

Confiance et qualité





Table des matières

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Introduction et préambule | 5 |
| 2. | PwC Reviseurs d'Entreprises | 9 |
| 2.1. | Stratégie et leadership | 9 |
| 2.2. | Description de la structure juridique et du capital | 10 |
| 2.3. | La Gouvernance | 11 |
| 3. | Le réseau PwC | 13 |
| 4. | Le contrôle interne de qualité | 16 |
| 4.1. | Le système de contrôle interne de qualité | 16 |
| 4.1.1. | Leadership et responsabilité | 17 |
| 4.1.2. | Règles d'éthique | 20 |
| 4.1.3. | Dispositions en matière d'indépendance | 21 |
| 4.1.4. | Acceptation et maintien | 24 |
| 4.1.5. | Politique du personnel et formation continue | 25 |
| 4.1.6. | Exécution de la mission | 28 |
| 4.1.7. | Surveillance et amélioration de la qualité | 30 |
| 4.1.8. | Évaluation et rémunération | 32 |
| 4.2. | L'efficacité du système de contrôle interne de qualité | 33 |
| 4.3. | Contrôle de qualité externe | 34 |
| 5. | Informations financières | 36 |
| 6. | Annexes | 37 |
| 6.1. | Liste des contrôleurs légaux du réseau en UE et dans l'EEE | 38 |
| 6.2. | Liste des entités d'intérêt public | 39 |
| 6.3. | Liste des abréviations | 40 |





1. Introduction

Le présent rapport qui couvre l'exercice clôturé le 30 juin 2018 est rédigé et publié conformément à l'article 23 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises (ci-après dénommée la « Loi ») et l'article 13 du Règlement européen (UE) 537/2014 et il se rapporte à PwC Reviseurs d'Entreprises scrl.

Notre objectif chez PwC est de bâtir la confiance dans notre société et de résoudre des problèmes importants. Notre réseau est établi dans 158 pays et compte plus de 250.000 collaborateurs motivés à fournir des services de qualité dans les domaines de l'audit, du conseil et de la fiscalité.

Le lecteur trouvera des informations relatives à notre cabinet et au réseau international dont il fait partie sur les sites Web suivants:

- www.pwc.com
- www.pwc.be

Fait à Sint-Stevens-Woluwe, le 29 octobre 2018
Pour PwC Reviseurs d'Entreprises scrl



Yves Vandenplas
Managing Partner



Tom Meuleman
Assurance Risk & Quality Leader



Préface du Managing Partner

Alors que l'exercice précédent était dominé par la réforme européenne de l'audit, l'exercice 2017-2018 est le premier exercice au cours duquel les effets de cette réforme se sont traduits dans la pratique.

Les mesures transitoires européennes concernant la rotation externe signifient que la durée maximale de l'audit pour un grand nombre de mandats au sein des entités d'intérêt public n'expirera qu'après 2020 et 2023. Le monitoring interne des services non-audit interdits semble souvent avoir un impact sur les structures de groupe transfrontalières, également soumises aux dispositions légales belges. Les nouveaux rapports d'audit, y compris les points clés de l'audit, ont été accueillis favorablement par les comités d'audit, les organes de gestion et les parties prenantes. Outre la transparence accrue recherchée, cette nouvelle disposition a également permis de réduire l'écart qui existait par le passé entre les attentes des parties susmentionnées et le commissaire.

Dans toute cette histoire, la qualité reste le fondement en vue de bâtir la confiance sociétale et de résoudre les problèmes importants. Et dans un environnement sociétal de plus en plus numérisée, nous sommes obligés de suivre cette évolution. Nous allons stimuler la digitalisation de notre entreprise sans pour autant devoir compromettre les exigences de qualité élevées que nous nous imposons



Yves Vandenplas



2. *PwC* Reviseurs d'Entreprises

2.1. Stratégie et leadership

Notre "Journey" – Bâtir la confiance et résoudre les problèmes importants!

La qualité constitue le fondement de la réputation de PwC et elle est inhérente à la manière dont nous effectuons nos contrôles. La qualité se reflète dans la précision et l'exactitude de notre méthodologie d'audit et des méthodes de gestion des risques, dans l'attention que nous portons à former notre personnel et le ton franc que nous adoptons pour communiquer avec nos clients. La qualité fait partie intégrante de nos processus et de nos méthodes de

travail journalières. Nous considérons la fourniture de services de qualité, l'intégrité et l'indépendance comme les valeurs-clés de notre organisation. Notre culture d'entreprise facilite, soutient et renforce les liens avec nos partenaires et nos collaborateurs grâce à la fourniture de services qui respectent non seulement les lois et les réglementations en vigueur et nos règles de contrôle interne mais aussi les attentes de nos clients.

La qualité ne se limite pas au respect de la législation et des obligations professionnelles. Elle implique également de répondre aux besoins de la société, de créer une valeur ajoutée pour nos

clients et de valoriser le développement personnel et professionnel de nos collaborateurs. Nous ne pouvons réussir à construire et soutenir un état d'esprit basé sur la confiance que si nous aspirons constamment à améliorer la qualité de notre travail et si nous prenons les mesures requises pour limiter les risques actuels et futurs.

Nous ne pouvons jouer un rôle de premier plan dans la création et le maintien d'une organisation basée sur la confiance, que si nous essayons en permanence d'améliorer la qualité de notre travail et si nous faisons ce qui est nécessaire pour limiter les risques actuels et futurs.

À cette fin, nous avons défini et élaboré notre Vision 2020 en nous concentrant sur les thèmes suivants:

Leader dans la création et le maintien d'institutions fondées sur la confiance

Soyez pertinent et contribuez à accroître la confiance de nos clients, superviseurs et institutions. Nous voulons être les premiers à bâtir la confiance.

Organisation multi-nodale

Soyez plus que suffisamment informé des économies politiques dominantes et émergentes d'une manière transfrontalière. Nous sommes une organisation dans laquelle la connexion et le partage des connaissances entre les équipes et les groupes - national, régional et mondial sont clés !

Service client de la stratégie à l'exécution

Créez de la valeur ajoutée en aidant les clients, dès leur stratégie jusqu'à sa mise en œuvre, en utilisant tous nos experts.

Innovateur technologique

Utiliser la technologie pour transformer les activités, changer les habitudes et élargir nos affaires; pertinence par l'innovation et les alliances.

Grâce à l'excellence de leurs compétences techniques, nos collaborateurs vont au-delà des attentes des clients et des autres parties prenantes, par le haut niveau de qualité qui est la marque distinctive de nos services. Nous fournissons des services de qualité par la manière dont nous attirons les clients, les collaborateurs et les projets et dont nous les conservons et par la manière dont nous consolidons notre réputation. C'est seulement en continuant d'offrir des solutions de qualité que nous pouvons être sûrs de la valeur et de la pertinence de nos services.

Enfin, la confiance que nos clients, nos communautés et nos gens placent en PwC, et l'importance que nous attachons à nos normes d'éthiques sont cruciales pour tout ce que nous faisons.

2.2. Description de la structure juridique et du capital

Forme, dénomination et identification

PricewaterhouseCoopers Reviseurs d'Entreprises, en abrégé « PwC Reviseurs d'Entreprises », (en néerlandais « PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren », en abrégé « PwC Bedrijfsrevisoren ») (ci-après dénommée « PwC RE ») est une société civile ayant emprunté la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée. PwC RE porte le numéro d'entreprise 0429.501.944.

L'exercice social commence le premier juillet de chaque année et se clôture le trente juin suivant.

Historique

Cette société a été constituée sous la forme d'une société en nom collectif, aux termes d'un acte sous seing privé, le 30 septembre 1985. Elle a ensuite procédé à plusieurs modifications statutaires relatives notamment à sa forme, à son capital, à ses organes et à sa dénomination. La dernière modification statutaire a eu lieu le 31 mai 2016.

PwC RE est notamment la société issue de la fusion en 1998 des cabinets de révision belges qui, à l'époque, faisaient partie des réseaux internationaux « Price Waterhouse » et « Coopers & Lybrand » qui ont fusionné mondialement cette même année.

Siège social et sièges d'exploitation

PwC RE a son siège social à 1932 Sint-Stevens-Woluwe, Woluwedal 18. Outre ce siège social, elle exerce ses activités à partir de bureaux établis à :

- 2018 Antwerpen, Generaal Lemanstraat 67
- 9000 Gent, Blue Tower 1, Sluisweg 1
- 4000 Liège, Rue Visé – Voie, 81 ABC
- 3500 Hasselt, Kempische steenweg 311, Corda Campus Bus 2.02
- 6041 Gosselies, Avenue Georges Lemaître 38

Objet social

PwC RE a pour objet d'exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, toutes les activités correspondant aux fonctions de réviseur d'entreprises, telles qu'elles sont décrites dans la Loi. PwC RE est à cet égard un cabinet de révision inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous le numéro B00009 (www.ibr-ire.be). Notre cabinet est enregistré auprès du PCAOB (« Public Company Accounting Oversight Board ») aux États-Unis d'Amérique (www.pcaobus.org).

Les activités sont réparties entre les différents départements suivants :

- Financial Assurance Services
- Risk Assurance Services
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services.

Capital

Le capital social de PwC RE est partiellement fixe et partiellement variable. La part variable du capital est augmentée ou réduite, par l'adhésion, le départ ou l'exclusion des associés ou par libération ou reprise des apports. Ces opérations ont lieu sans modification des statuts.

La part fixe du capital est fixée à deux cent sept mille six cent vingt-neuf euros et soixante cents (207.629,60 EUR).

Le capital social est représenté par un nombre variable de parts sociales, sans mention de valeur nominale. Elles sont toutes nominatives.

Les actions qui représentent plus de 50 % des droits de vote sont détenues par une personne physique, une personne morale ou une autre entité qui, conformément à la Directive 2006/43/CE, est autorisée à exercer le mandat de réviseur (dénommés ci-après les « Associés-Réviseurs d'Entreprises »).

Tous les Associés-Réviseurs d'Entreprises sont inscrits au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces Associés-Réviseurs étaient au nombre de 22 le 30 juin 2018. La liste complète des Associés-Réviseurs d'Entreprises de PwC RE peut être consultée sur le site Web de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Participations

PwC RE détient la quasi-totalité des parts sociales dans la société civile ayant emprunté la forme d'une société privée à responsabilité limitée « PricewaterhouseCoopers Audit Services ». Cette société qui a été acquise au cours de l'exercice 2009-2010 est également inscrite au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

2.3. La Gouvernance

A. Organes et comités

La gouvernance au sein de PwC RE s'exerce au travers des organes et comités suivants :

L'Assemblée générale des Associés

L'Assemblée générale représente l'universalité des associés. L'Assemblée générale dispose des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et par les statuts et notamment les pouvoirs fondamentaux relatifs à toutes les décisions structurelles et stratégiques fondamentales pour le cabinet : modification des statuts; nomination, révocation et rémunération des administrateurs ; approbation des comptes et budgets ; modifications du capital ou de la structure (fusion, scission, etc.) ; agrégation et exclusion officielle d'associés ; désignation d'administrateur(s) délégué(s) (« Managing Partner(s) /Territory Assurance Leader (TAL)»).

Conseil d'Administration

PwC RE est administrée par un Conseil d'Administration. La liste complète des administrateurs de PwC RE peut être consultée sur le site Web de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Le Conseil d'Administration dispose des pouvoirs de gestion et d'administration qui lui permettent de réaliser l'objet social de PwC RE dans le cadre fixé par l'Assemblée générale des associés. L'Assemblée générale peut nommer un ou plusieurs administrateurs-délégués qui sont chargés de la gestion journalière de la société. PwC RE dispose d'un administrateur-délégué, Yves Vandenplas.

Leadership Team

Le « Leadership Team » est composée d'un nombre limité d'associés désignés par le TAL. Il

opère en tant que comité de direction. L'équipe assure le suivi de la politique, l'exécution des décisions prises par l'Assemblée générale ou par le Conseil d'Administration et elle prépare les dossiers en vue de la prise de décision par l'Assemblée générale et le Conseil d'Administration.

Human Resources Board

Ce comité est composé d'administrateurs désignés par le « Leadership Team ». Il est compétent pour les matières touchant aux ressources humaines au sein du cabinet. Ce comité rapporte au « Leadership Team ».

Assurance Risk and Quality Committee

Ce comité est composé d'administrateurs désignés par le « Leadership Team ». Il est compétent pour les matières touchant à la méthodologie de révision ainsi qu'à la gestion du risque et de la qualité au sein du cabinet. Il rapporte au « Leadership Team ».

Il se réunit environ dix fois par an et a pour objectif principal de surveiller / contrôler les activités du Groupe R&Q pour les fonctions principales suivantes :

- Risk Management
- Quality Management
- Accounting Technical Function
- Auditing Standards and Methodology
- Regulatory Matters.

Une équipe responsable a été formée pour mettre en place le programme ATP (Audit Transformation Programme). Il s'agit d'un programme global visant à simplifier nos audits, à les rendre plus performants plus efficaces et plus sûrs et

davantage ciblés sur la méthodologie.

Un groupe de méthodologie a également été créé ; composé de « champions » répartis dans tous les bureaux que les collaborateurs locaux peuvent consulter chaque jour.

Les équipes « Risk Management and Quality Assurance », le groupe Methodology et le comité FRS (« Financial Reporting Standards ») rapportent à l'Assurance R&Q Committee.

Learning and Development Committee

Ce comité est composé d'administrateurs désignés par le « Leadership Team ». Il est compétent pour les matières touchant à la formation et au développement du personnel au sein du cabinet. Il rapporte au « Leadership Team ».

B. Autres éléments de gouvernance

Le cabinet est assuré, notamment en matière de responsabilité professionnelle, par le biais d'une couverture d'assurance internationale adéquate, conforme aux pratiques du marché et aux normes d'exercice professionnel.

Outre les diverses normes d'exercice de la profession et autres normes qui s'appliquent aux personnes actives au sein du cabinet, un Code de Conduite fixe les règles de conduite que les collaborateurs doivent respecter.

Un descriptif plus détaillé des principes et valeurs (de gouvernance et autres) qui sous-tendent notre cabinet et le réseau dont il fait partie, peut être consulté sur les sites Web mentionnés dans l'introduction du présent rapport.



| ID | Description | Revenue | Units Sold | Customer Rating | Product Type | Market Segment |
|-----|-------------|---------|------------|-----------------|--------------|----------------|
| 001 | Product A | 1200 | 100 | 4.5 | Electronics | Consumer |
| 002 | Product B | 800 | 80 | 4.2 | Software | Enterprise |
| 003 | Product C | 1500 | 120 | 4.8 | Services | Professional |
| 004 | Product D | 900 | 90 | 4.3 | Hardware | Industrial |
| 005 | Product E | 1100 | 110 | 4.6 | Cloud | Government |
| 006 | Product F | 1300 | 130 | 4.7 | Mobile | Consumer |
| 007 | Product G | 1000 | 100 | 4.4 | IoT | Enterprise |
| 008 | Product H | 1400 | 140 | 4.9 | AI/ML | Professional |
| 009 | Product I | 1600 | 160 | 5.0 | Blockchain | Enterprise |
| 010 | Product J | 1700 | 170 | 5.0 | AR/VR | Consumer |



3. *Le réseau PwC*

PwC en Belgique

En parallèle à PwC RE, il existe d'autres sociétés de services professionnels au sein de PwC en Belgique, chacune d'entre elles étant une entité juridique distincte. Chacune de ces entités a des objets, des activités, des actionnaires et des organes autonomes différents. Voici les noms de ces autres entités qui opèrent effectivement en Belgique en tant que sociétés de services professionnels :

- PricewaterhouseCoopers Belgium scrl
- PricewaterhouseCoopers Audit Services sp s.f.d. sprl,
- PricewaterhouseCoopers Business Services sp s.f.d. scrl
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services sp s.f.d. scrl
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory scrl
- PricewaterhouseCoopers EU Services geie

Tout comme PwC RE, ces sociétés sont membres du réseau international de PwC, tel que décrit dans le chapitre suivant.

L'appartenance de ces différentes sociétés belges de services professionnels au même réseau international oblige ces dernières à appliquer les mêmes standards (de qualité et autres) dans l'exercice de leurs activités professionnelles propres et permet d'offrir de manière structurée l'approche multidisciplinaire souhaitée aux clients qui le désirent.

Outre les cabinets de services professionnels susvisés, PwC Belgique (société civile ayant emprunté la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée) opère en Belgique en qualité de société de moyens et de services pour lesdits cabinets. À ce titre, elle exerce des activités de support comme prestataire de services mais exclusivement au profit de ces autres entités de services professionnels qui opèrent au sein de PwC en Belgique, comme PwC RE. PwC Belgique agit aussi comme société holding des différentes entités de PwC en Belgique.

Le réseau international de PwC

PwC RE est membre du réseau international de PwC. PwC est la marque sous laquelle les sociétés de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) sont opérationnelles et fournissent des services professionnels. Ensemble, ces sociétés forment le réseau PwC. PwC est souvent utilisé pour référer vers des sociétés autonomes au sein du réseau PwC ou vers différentes entreprises, voire toutes, en tant qu'un ensemble collectif. Dans de nombreux pays les cabinets d'audit sont soumis à des obligations légales locales en matière de propriété et doivent également agir de manière indépendante. Bien que l'attitude des régulateurs sur cette question est en train de changer, les firmes de PwC ne peuvent pas et ne savent pas opérer, à l'heure actuelle, en qualité de société multinationale. Pour ces raisons, le réseau PwC est composé de sociétés qui sont des entités juridiques distinctes.

PwC International Limited

Les entreprises qui composent le réseau s'engagent à fournir ensemble un service de qualité aux clients du monde entier. PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) est une « private company limited by guarantee » de droit anglais. PwCIL agit en tant qu'entité de coordination pour les entreprises qui sont membres du réseau PwC et elle n'exerce pas d'activités d'audit, ni ne fournit de services aux clients.

En se focalisant sur des domaines clés tels que la stratégie, la marque, le risque et la qualité, le Network Leadership Team et le conseil d'administration de PwCIL collabore au développement et à la mise en oeuvre de stratégies et initiatives pour définir une approche commune et coordonnée dans certains domaines-clés.

Le réseau de PwC n'est pas un partenariat international et les sociétés membres de PwC ne sont pas des partenaires légaux entre elles. Beaucoup de sociétés membres ont une dénomination légalement enregistrées contenant «PricewaterhouseCoopers», cependant PwCIL n'est pas propriétaire. Le réseau PwC ne constitue pas une société internationale et les entreprises qui en sont membres ne constituent également pas ensemble une société, sous quelque point de vue juridique que ce soit.

Une entreprise PwC ne peut pas agir au nom et pour le compte de PwCIL ou d'une autre entreprise PwC, ni ne peut légalement engager PwCIL ou toute autre entreprise PwC et elle ne peut être tenue pour responsable que des actes qu'elle pose ou omet de poser elle-même et pas pour ce que PwCIL ou toute autre entreprise PwC fait ou omet de faire. De même, PwCIL ne peut pas agir au nom et pour le compte d'une entreprise PwC et ne peut pas engager légalement une entreprise PwC ; parallèlement, PwCIL ne peut être tenue pour responsable que des actes qu'elle pose ou omet de poser.

Les organes de gouvernance de PwCIL sont les suivants :

→ **Global Board**

Ce Comité est responsable des aspects liés à la gouvernance de PwCIL, du contrôle du Network Leadership Team et de l'approbation des normes définies par le réseau. Ce Comité ne joue aucun rôle externe. Ses membres sont désignés tous les quatre ans par les associés de toutes les entreprises mondiales de PwC.

→ **Network Leadership Team**

Cette équipe détermine la stratégie générale et les normes que le réseau PwC appliquera.

→ **Strategy Council**

Cet organe, qui est composé des Senior Partners de quelques-unes des plus grandes entreprises PwC, définit l'orientation stratégique et veille à ce que la stratégie soit mise en oeuvre de manière cohérente.

→ **Global Leadership Team**

Cette équipe, qui rend compte de ses activités au Network Leadership Team ainsi qu'au Président du réseau PwC, assure la direction des équipes des entreprises membres du réseau qui sont chargées de la coordination des activités réparties dans tous les domaines de notre activité professionnelle.

PwC Europe

Ces dernières années ont été marquées par une tendance vers une plus grande intégration dans le secteur des services professionnels ; dans ce cadre, l'intégration régionale a été considérée comme une priorité de la stratégie globale de PwC. Diverses initiatives de régionalisation ont été lancées au sein du réseau PwC, dans le cadre desquelles PwC Belgium a recherché les éventuelles options d'intégration régionale, en visant la création d'une situation de « win-win » qui donne lieu à une croissance source de bénéfices pour nous et nos pays voisins.

La première étape a permis d'unir les forces de différents pays, dont la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Autriche et lors de la seconde étape, de la Turquie via un holding conjoint avec PwC Europe SE (Societas Europaea), afin (i) de répondre à la globalisation de nos clients ainsi qu'à la cohérence escomptée et l'expérience collective qui en découlent ; (ii) d'accroître la part de marché par la création d'activités transfrontalières, comme par exemple via nos centres de services collectifs ; (iii) de créer, grâce à la collaboration transfrontalière, une mobilité internationale et une expérience et des opportunités culturelles transfrontalières, gage de développement de la croissance professionnelle et personnelle.

PwC Europe a été constituée en vue de respecter les activités et valeurs locales. La méthode de travail proposée n'est pas celle d'une société où toutes les décisions sont prises par le siège central à l'étranger. L'entreprise belge est et reste une organisation dirigée par des associés, avec un alignement stratégique au niveau régional.





4. Le contrôle interne de qualité

4.1. Le système de contrôle interne de qualité

La qualité constitue le fondement même pour instaurer la confiance dans la société et résoudre des problèmes majeurs. On entend par qualité distinctive, la valeur ajoutée fournie à la société, à nos collaborateurs, à nos clients et aux autres parties prenantes, dans le respect de la législation et de la réglementation.

La norme ISQC1 (« International Standard on Quality Control ») fixe un objectif pour les

cabinet d'audit afin d'« établir et de conserver » un système de contrôle qualité destiné à garantir raisonnablement que le cabinet d'audit et ses membres du personnel respectent les normes professionnelles et les obligations légales et réglementaires en vigueur et que les rapports émis par le cabinet d'audit ou les associés chargés d'accomplir les différentes missions sont adéquats dans les circonstances concernées. La norme ISQC 1 comprend des obligations qui visent à permettre au cabinet d'audit d'atteindre cet objectif. Au sein de PwC, le système de contrôle qualité est

dénoté « Quality Management System » (« QMS »).

Par le biais du QMS, PwC RE a mis en place des procédures de contrôle interne, visant à garantir la qualité des dossiers ainsi que le respect des lois et des normes en vigueur et permettant d'assurer la gestion des risques.

Notre système de contrôle interne de qualité est conforme à la norme ISQC 1 ainsi qu'aux normes d'exercice professionnelles fixées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Les thèmes suivants qui font partie des normes précitées sont détaillés ci-après :

4.1.1. Leadership et responsabilité

4.1.2. Règles d'éthique

4.1.3. Dispositions en matière d'indépendance

4.1.4. Acceptation et maintien

4.1.5. Politique du personnel et formation continue

4.1.6. Exécution de la mission

4.1.7. Surveillance et amélioration de la qualité

4.1.8. Évaluation et rémunération

4.1.1. Leadership et responsabilité

Les objectifs de qualité qui s'appliquent à la fourniture de nos services d'Audit / Assurance peuvent être résumés comme suit :

- Respect des devoirs professionnels, des normes techniques et des politiques mondiales et locales mises en place par le réseau PwC ;
- Caractère raisonnable des honoraires ;
- Efficacité économique pour la réalisation de la mission ;
- Satisfaction du client ; et
- Réalisation de valeur ajoutée et maintien de la qualité.

Un bon niveau de qualité sera atteint lorsque les missions sont réalisées de manière efficace et adéquate et que les clients sont satisfaits de nos services. La qualité constitue le fondement même de la protection et du développement continu de nos activités.

Le non-respect des objectifs liés au niveau de qualité entraîne un risque de perte financière, de dommage à la réputation de l'entreprise et, en cas de violation des obligations professionnelles, de l'adoption de mesures réglementaires.

La gestion des risques et de la qualité de PwC RE est conçue afin d'éviter ou de limiter de tels risques. Cet objectif est notamment atteint en établissant et mettant en place des politiques et procédures de contrôle de qualité que chacun d'entre nous doit respecter.

Les tâches liées à la gestion des risques et à l'assurance qualité ne sont cependant pas effectuées de manière isolée par rapport aux activités réelles. Chaque associé ou collaborateur, lors de l'exercice de ses activités, agit d'une part comme partenaire commercial de notre client et d'autre part, comme « Risk and Quality Manager » de PwC RE.

Structure

Pour rappel, les divisions suivantes existent au sein de PwC RE:

- Financial Assurance Services (FAS),
- Risk Assurance Services (RAS),
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services (CMAAS).

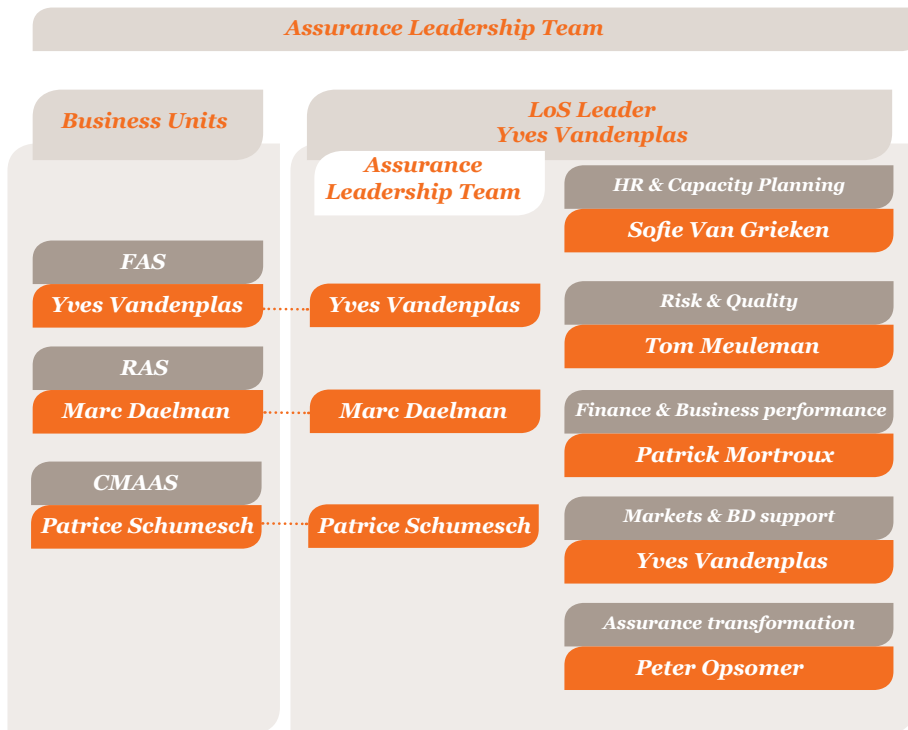
Le système de gestion de la qualité (« Quality Management System » – QMS), destiné au contrôle légal des états financiers, englobe les politiques, procédures et contrôles en vigueur essentiellement au sein de la division FAS (regroupant Services Financiers et Industrie) et ceux en vigueur au sein des divisions RAS et CMAAS relatifs à l'assistance audit et à la garantie des contrôles. Bien que chaque collaborateur au sein du cabinet d'audit assume une responsabilité en termes de qualité, plusieurs associés ont été désignés pour gérer les différentes fonctions QMS. Ils établissent et documentent les politiques et procédures de mise en vigueur des secteurs qu'ils gèrent.

Le « Territory Senior Partner » (TSP) et le « Territory Assurance Leader » (TAL) assument la responsabilité globale d'établir et de maintenir le QMS.

Le « Business Conduct Leader » (BCL) ainsi que l'associé responsable des aspects liés à l'indépendance (« Partner Responsible for Independence » -PRI) gèrent les fonctions ayant trait à la déontologie et à l'indépendance pour la firme dans son ensemble, qui sont des fonctions du siège central, englobant toutes les branches d'activité, y compris le Département « Assurance ».



La structure du « Leadership Team » pour le département « Assurance » se présente comme suit :



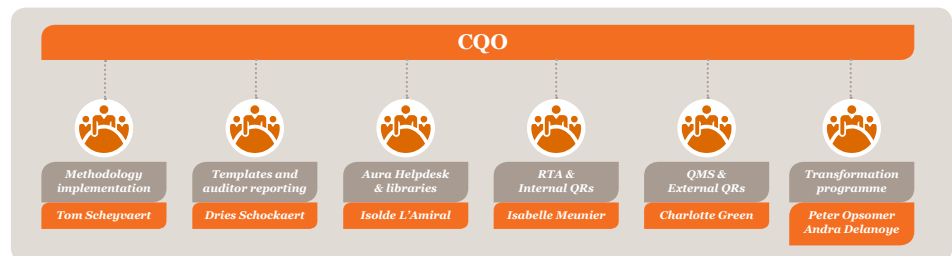
Les QMS «Functional Area Leaders» sont:

| Function | Responsible |
|--|-------------------|
| Territory Assurance Leader | Yves Vandenplas |
| Assurance Risk and Quality (R&O) Leader/ Risk Management Partner | Tom Meuleman |
| Quality Assurance- Chief Quality Officer & QR Leader | Alexis Van Bavel |
| Ethics - Business Conduct Leader | Jan Goeman |
| Independence - Partner Responsible for Independence (PRI) | Roland Jeanquart |
| Human Capital and Assignment of teams (capacity planning) | Sofie Van Grieken |
| Learning and Development | Sofie Van Grieken |

La structure en matière de gestion des risques et qualité au sein du département « Assurance » est établie comme suit :



L'équipe Quality Assurance est composé comme suit:



Responsabilité

Garantir un haut niveau de qualité pour le Département « Assurance » est essentiel afin d'attirer et retenir les clients, les collaborateurs et les projets, maintenir notre réputation, et ainsi atteindre nos objectifs stratégiques et sauvegarder la continuité de notre organisation. L'orientation donnée par la hiérarchie est essentielle à ce titre et tous les associés et directeurs assument un rôle exécutif pour fournir et maintenir un haut niveau de qualité.

Le « Territory Senior Partner » (TSP) et le « Territory Assurance Leader » (TAL) administrent l'entreprise et le Département « Assurance » en gérant la stratégie de l'entreprise, tout en mettant l'accent sur la qualité. Cette gestion implique la réalisation d'une évaluation annuelle des risques et l'établissement de plans de gestion des risques, comprenant les risques relatifs à la qualité de l'audit et à la mise en place des normes de gestion des risques et du réseau. La direction contrôle la mise en place des plans annuels R&Q, y compris l'état d'avancement accompagné de plans de remédiation.

L'Assurance R&Q Committee rend régulièrement compte de ses activités à la direction « Assurance » qui traite régulièrement la gestion des risques et la qualité des audits.

Chaque collaborateur de PwC RE est chargé d'assurer un haut niveau de qualité ; néanmoins, c'est le TAL qui est au final chargé d'établir et de mettre en place le QMS, conformément aux obligations légales et professionnelles et aux accords conclus au sein du réseau. En pratique, cette tâche est déléguée aux

directeurs de chaque domaine de compétence au sein du Département « Assurance » et l'examen final est réalisé par le TAL.

Le TAL, le Leader R&Q (RMP) et l'« Assurance Chief Quality Officer » (CQO) sont chargés d'organiser le QMS et sont responsables de la qualité du service. Les associés responsables des compétences individuelles du QMS assument l'analyse de risques y afférente, l'avancement des politiques et leur mise en place. Chaque associé et chaque collaborateur est tenu de respecter ses obligations professionnelles ainsi que les politiques et procédures du QMS qui relèvent de sa compétence.

Le TAL et le CQO ont un nombre d'outils à leur disposition leur permettant de surveiller la qualité, dont notamment le suivi attentif du programme GAQR (« Global Assurance Quality Review ») ; ce programme comprend des analyses annuelles de conformité relatives aux missions (« Engagement Compliance Reviews » - ECR), des examens périodiques de gestion de la qualité (« Quality Management Reviews » - QMR) ainsi que des contrôles qualité réalisés par l'organe de supervision publique tous les trois ans, qui incluent tous les Associés Responsables. Les résultats de ces analyses sont contrôlés et des plans de remédiation sont établis si nécessaire, dans un effort constant d'améliorer les politiques et les procédures en place afin de promouvoir un niveau de qualité uniforme.

Le TAL, le RMP et le CQO collaborent pour veiller à la communication adéquate au sein du cabinet de messages clairs et cohérents concernant la

qualité (par exemple Alerts, sessions de formation, etc.), y compris la communication des résultats et conclusions des contrôles de qualité. Ces efforts contribuent à promouvoir une culture orientée vers la qualité. Les rôles et responsabilités au sein de la direction de la firme sont clairement définis, structurés et communiqués dans toute la firme pour que la hiérarchie donne l'orientation et le ton requis en ce qui concerne la qualité de toutes les missions. Le TSP et le TAL approuvent les nominations des personnes qui assument des responsabilités-clés en matière de qualité.

Un cadre de responsabilités (« Accountability Framework ») a été mis en place et tous les Associés Responsables au sein du Département « Assurance » sont ainsi directement chargés de garantir la qualité de toutes les missions dans lesquelles ils interviennent. Les Associés Responsables sont également soumis à un certain nombre d'indicateurs-clés de performance (KPI), qui représentent une série d'objectifs liés à la qualité. Des politiques et procédures sont établies pour l'admission des associés « Assurance » qui assument la responsabilité finale au niveau de la qualité de la mission.

En cas de non-respect des normes de performance, une analyse rigoureuse est effectuée et la rémunération et le développement de la carrière peuvent éventuellement être impactés. De même, les collaborateurs sont évalués, récompensés / promus, en fonction de la qualité du travail fourni.

4.1.2. Règles d'éthique

Chez PwC, nous respectons les principes fondamentaux définis par le *Code of Ethics for Professional Accountants* établi par l'*International Ethics Standards Board for Accountants* (IESBA), détaillés ci-après :

Intégrité – agir avec intégrité et en toute honnêteté dans toutes les relations professionnelles et relations d'affaires.

Objectivité – ne pas autoriser les évaluations préalables, les conflits d'intérêts ou toute influence inadéquate exercée par autrui qui iraient au-delà du jugement professionnel ou de l'appréciation des affaires.

Compétences professionnelles et attention – maintenir les connaissances et les compétences professionnelles au niveau requis pour offrir des services professionnels de qualité au client ou à l'employeur, basés sur l'évolution actuelle de la pratique, de la législation et des techniques ainsi qu'une attitude méticuleuse, conformément aux normes professionnelles

Confidentialité – respecter la confidentialité des informations transmises par les relations professionnelles et les relations d'affaires, ne pas les divulguer à des tiers sans autorisation adéquate et spécifique, excepté en cas d'existence de droits ou d'obligations légales ou professionnelles de communiquer lesdites informations, ni utiliser ces informations à des fins personnelles par le réviseur d'entreprises ou par des tiers.

Attitude professionnelle – respecter la législation et la réglementation en vigueur et éviter toute action qui jetterait le discrédit sur la profession.

Les normes applicables à notre réseau, auxquelles toutes les firmes membres sont soumises, ont

par ailleurs trait à divers domaines, notamment la déontologie et la gestion de l'entreprise, l'indépendance, les règles anti-blanchiment, anti-trust / anti-concurrence, anti-corruption, la protection des informations, la fiscalité des entreprises et des associés, les lois relatives aux sanctions, l'audit interne et le fait d'agir avec connaissance préalable. Nous prenons au sérieux le respect de ces obligations déontologiques et nous nous efforçons de les suivre à la lettre mais aussi selon leur esprit. Tous les associés responsables et collaborateurs suivent régulièrement des formations obligatoires et sont questionnés sur ces matières, ils confirment chaque année leur engagement à respecter les obligations en matière de conformité, comme élément du système et soutien afin d'avoir un aperçu correct des obligations déontologiques inhérentes à l'exercice de nos activités. Les associés et collaborateurs prennent en considération les normes définies par le réseau PwC et la direction de PwC RE contrôle le respect de ces obligations.

PwC RE a adopté les normes du réseau PwC, dont le Code de Conduite et les directives y afférentes qui décrivent clairement le comportement qui est attendu de nos associés et des autres collaborateurs. Grâce à cette approche, nous pouvons gagner la confiance recherchée.

Vu la grande diversité des situations auxquelles nos collaborateurs peuvent être confrontés, nos normes donnent un fil directeur pour un large éventail de circonstances, avec cependant un objectif commun, « faire ce qu'il convient de faire ».

PwC en Belgique dispose d'un « Business Conduct Office » indépendant, sous la direction de Jan Goeman, Business Conduct Leader (BCL) et de Sarah Morton (Chief Ethics Officer) qui sont secondés par un réseau de conseillers en déontologie. Il est

recommandé aux collaborateurs de contacter ces personnes en cas de problème d'ordre déontologique nécessitant des conseils. Dans ce cadre, une ligne téléphonique confidentielle et une boîte mail ont également été créées pour gérer les préoccupations et problèmes sensibles qui sont alors transmis au « Business Conduct Leader » ou « Chief Ethics Officer » qui les communiquera à son tour au « Leadership Team » de l'entreprise, si nécessaire. Les collaborateurs sont informés de cette procédure via le site Intranet.

En cas de recrutement ou d'admission au sein de la firme, une copie du Code de Conduite mondial est transmise à tous les membres du personnel et à tous les associés de PwC RE. On attend de leur part qu'ils respectent ces valeurs tout au long de leur carrière professionnelle.

La connaissance du Code de Conduite est en outre confirmée par tous les associés et collaborateurs chaque année, dans le cadre de l'« Annual Compliance Confirmation » (ACC). Toute réponse négative fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation par l'associé responsable des aspects liés à l'indépendance (« Partner Responsible for Independence »- PRI), qui rend compte en dernier ressort au « Global Independence Leader ».

Le « Territory Senior Partner » (TSP) et le « Territory Assurance Leader » (TAL) approuvent et contrôlent le plan annuel intitulé « Ethics and Business Conduct Plan ».

L'enquête annuelle réalisée au sein de PwC, « Global People Survey », permet aux associés et aux collaborateurs d'exprimer leur avis sur une base anonyme notamment en ce qui concerne leur environnement déontologique. Les résultats de cette enquête sont vérifiés par le BCL qui suit l'évolution de toutes les tendances qui sont identifiées.

4.1.3. Dispositions en matière d'indépendance

En tant que contrôleur des comptes annuels et prestataire d'autres services professionnels, les entreprises membres du réseau PwC, leurs associés et leurs collaborateurs sont tenus de respecter les principes fondamentaux d'objectivité, d'intégrité et de professionnalisme. Vis-à-vis des clients audit, l'indépendance constitue le fondement même de ces exigences. Le respect de ces principes est essentiel pour servir les marchés des capitaux ainsi que nos clients.

Les directives établies par PwC en matière d'indépendance, qui sont basées sur le Code déontologique pour les Comptables professionnels de l'IESBA (« IESBA Code of Ethics for Professional Accountants »), comprennent un nombre minimum de normes que les entreprises membres de PwC acceptent de respecter, y compris les procédures à suivre pour pouvoir garantir l'indépendance vis-à-vis des clients.

PwC en Belgique a désigné un associé responsable des aspects liés à l'indépendance (« Partner Responsible for Independence » - « PRI ») ayant l'ancienneté et le statut requis ; ce dernier est responsable de la mise en place de la politique globale en matière d'indépendance (« PwC Global Independence »), qui inclut la gestion des processus d'indépendance y afférents, complétée par la pratique. Cet associé est secondé par une équipe de spécialistes en matière d'indépendance.

Lignes directrices

Les politiques globales de PwC en matière d'indépendance comprennent notamment les domaines suivants :

- L'indépendance personnelle et l'indépendance de la firme, y compris les politiques et directives relatives à la détention de participations financières et autres arrangements financiers, tels que comptes en banque et prêts contractés par des associés, des membres du personnel, la firme et l'administration de sa pension.
- Les services non-audit et conventions en matière d'honoraires. Cette politique est étayée par les SOPS (« Statements of Permitted Services »), qui prévoient des lignes directrices pratiques sur l'application des stratégies concernant les services non-audit vis-à-vis des clients « Assurance » ; et
- Les relations d'affaires, qui comprennent les politiques et directives relatives aux relations d'affaires communes conjointes (par exemple, joint ventures et joint marketing) et relatives à l'achat de biens et services acquis dans le cadre de la gestion normale de l'entreprise.

Viennent ensuite les politiques du réseau sur la gestion des risques, portant sur les obligations en matière d'indépendance concernant la rotation des associés du Département Audit.

Ces politiques et processus sont établis en vue d'aider PwC à respecter les normes réglementaires et professionnelles en vigueur en matière d'indépendance qui sont applicables à la fourniture de services « Assurance ». Les politiques et leurs directives sont évaluées et revues en cas de modifications, notamment amendements de la législation et de la réglementation ou amendements à la suite de circonstances opérationnelles.

PwC RE joint un supplément aux directives adoptées par le réseau en matière d'indépendance, comme l'exige la réglementation belge et le Règlement européen en matière d'audit au cas où ces deux dispositions seraient plus contraignantes que les directives adoptées par le réseau.

Pratiques en matière d'indépendance

Les règles d'indépendance en vigueur au sein de notre cabinet prennent donc en considération les dispositions légales applicables en Belgique. Elles couvrent les aspects liés à la fourniture de services par le commissaire et son réseau à l'entité contrôlée, à sa société-mère et aux entreprises qu'elle contrôle ainsi que les aspects en lien avec les relations personnelles, financières et professionnelles vis-à-vis de ces mêmes entités.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les cabinets nationaux peuvent être soumis à des règles plus contraignantes. Ces règles sont dans ce cas opposables à l'ensemble du réseau international, comme c'est le cas pour la Belgique, notamment lorsque s'applique la règle « one to one ». Cette règle est destinée à limiter le niveau de services non-audit autorisés fournis par le commissaire à l'entité contrôlée, à sa société-mère et à ses filiales. L'Europe a dans ce cadre prévu une limitation des services non-audit à 70% des services audit imposée pour l'entité contrôlée qui est une entité d'intérêt public (EIP) et la Belgique a étendu cette règle en imposant une limitation à 100 %, pour autant que l'entité contrôlée ne soit pas une EIP faisant cependant partie d'un groupe tenu d'établir et de publier des comptes annuels consolidés.

Dès leur entrée en fonction, les personnes qui rejoignent le cabinet s'engagent à respecter les règles et principes relatifs à l'exercice de la profession de réviseur d'entreprises, parmi lesquelles figurent les règles d'indépendance.

Le suivi du respect des procédures d'indépendance est assuré par les moyens suivants :

Gestion des conflits d'intérêts

Nos règles définissent également avec précision les situations de conflits d'intérêts dans lesquelles il est interdit d'intervenir et celles dans lesquelles des mesures de sauvegarde, telles que l'obtention de l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles de gestion de la confidentialité, sont requises.

Dans ce cadre, PwC RE dispose d'une base de données qui enregistre les relations d'affaires approuvées de PwC RE.

Vérification interne du respect des règles d'indépendance.

Comme chaque année, une vérification interne du respect des règles d'indépendance a été effectuée au cours du dernier exercice clos le 30 juin 2018.

Rotation interne et externe

Les dispositions en matière de rotation instaurées par la législation belge, ont été mises en œuvre pour les entités d'intérêt public contrôlées par le cabinet. Pour les autres entités contrôlées, pour lesquelles aucune règle n'est instaurée en Belgique, nous appliquons, une rotation des associés signataires tous les 7 ans lorsque les clients présentent un profil à risque élevé, et ce en fonction du profil de l'entité contrôlée, tel que déterminé à l'issue de la procédure d'acceptation de la mission. Enfin, la rotation des associés signataires s'organise tous les cinq ans pour les sociétés belges cotées aux États-

Unis, comme l'exigent les règles d'indépendance en vigueur dans ce pays.

PwC RE dispose dans ce cadre d'un aperçu destiné à assurer le suivi de la politique de PwC RE en ce qui concerne la rotation interne (rotation du représentant du cabinet de Réviseurs d'Entreprises) et externe (rotation du cabinet de Réviseurs d'Entreprises) pour les Associés Responsables et la personne chargée du contrôle de qualité impliqués dans une mission d'audit.

Le suivi du respect des règles d'indépendance concernant les relations personnelles, financières et professionnelles est également effectué grâce aux outils mis à la disposition par le réseau.

Outils disponibles en matière d'indépendance

En tant que membre du réseau PwC, la firme a accès à une série d'outils qui aident le cabinet et les membres de son personnel à exécuter et respecter les politiques et procédures applicables en matière d'indépendance. Ces outils sont les suivants :

→ *Central Entity Service* (« CES ») : cette base de données comprend des informations sur les sociétés, de même que sur les clients qui sont des EIP et qui sont soumises à des restrictions imposées par la « Stock Exchange Commission » (SEC) américaine ainsi que les effets qui en découlent. Cet outil aide à déterminer le statut d'indépendance des clients de la firme avant d'entamer une nouvelle mission ou relation d'affaires non-audit. Chaque cabinet national met cette base de données périodiquement à jour pour les entités dont il est le contrôleur légal. Ce système pilote la liste d'indépendance (« Independence List ») et alimente également l'« Independence Checkpoint » ;

→ *Independence Checkpoint* : cet outil facilite l'obtention d'une autorisation préalable pour l'achat par tous les Partners, Directors et Managers de titres négociés publiquement ainsi qu'en cas d'achats successifs et il enregistre les ventes. Les Partners, Directors et les professionnels (à partir du niveau de Manager) sont tenus de déclarer et d'actualiser leur portefeuille-titres (selon la nature des titres détenus) ainsi que le portefeuille-titres de leur partenaire et de leurs enfants mineurs. Lorsqu'une entreprise de PwC gagne un nouveau client, ce système informe automatiquement les personnes titulaires de titres de ce client de l'obligation de vendre ce titre le cas échéant. Les personnes concernées sont dans ce cas tenues, dans un délai de deux semaines, de renoncer à leurs titres.

La fiabilité des informations communiquées est contrôlée par sondage, par l'associé qui est responsable au sein du réseau belge de PwC des aspects liés à l'indépendance (PRI).

Le non-respect des règles d'indépendance par un Partner, Director ou collaborateur constitue une faute professionnelle qui donnera lieu à des sanctions.

→ *Authorisation for Services* (« AFS ») : ce système global facilite la communication entre l'Associé Responsable des services non-audit et l'Associé Responsable des services audit. Il documente les risques d'atteinte à son indépendance ainsi que les mesures de sauvegarde éventuellement appliquées en vue de limiter le risque à un niveau acceptable et soumet à l'associé audit la conclusion sur l'acceptabilité du service. En cas de doute, il convient de consulter l'associé responsable de la gestion des risques professionnels (« Risk Management Partner »). Ce dernier a la compétence de refuser la mission dont l'exécution porterait atteinte à l'indépendance de PwC RE.

→ *Global Breaches Reporting System* : ce système vise à notifier d'éventuelles violations de l'indépendance de l'auditeur externe (par exemple, prévues par la réglementation ou sur la base des exigences professionnelles) et les cas de violation qui ont des conséquences transfrontalières (par exemple, lorsqu'une violation se produit dans une juridiction et a une influence sur la relation audit dans une autre juridiction).

Formations et confirmations en matière d'indépendance

PwC RE offre à tous les associés et membres du personnel exécutif des formations annuelles ou continues sur les aspects liés à l'indépendance.

Tous les associés et membres du personnel exécutif sont tenus de signer une confirmation de conformité annuelle, dans laquelle ils confirment tous les aspects de la politique adoptée par la firme en matière d'indépendance, y compris leur indépendance personnelle. Tous les associés doivent

en outre confirmer que tous les services non-audit apparentés et relations d'affaires dont ils sont responsables ont été réalisés en conformité avec la politique interne et que toutes les procédures obligatoires ont été suivies lors de l'acceptation de ces engagements et relations. Ces confirmations annuelles sont complétées par une confirmation périodique et ad hoc au niveau de la mission (« Engagement ») en cas d'exigences spécifiques.

Surveillance et discipline

PwC RE est chargée de contrôler l'efficacité du système de contrôle qualité, dans le cadre de la gestion du respect des prescriptions en matière d'indépendance. En plus des confirmations précitées, qui font partie de ce contrôle, les mesures suivantes sont adoptées :

- Examen des mesures et processus de gestion interne en matière d'indépendance ;
- Examen du respect de l'indépendance personnelle par une sélection arbitraire d'un minimum d'associés afin de vérifier le respect des politiques d'indépendance ; et
- Évaluation annuelle du respect par la firme des normes fixées pour le réseau PwC en matière de gestion des risques liés à l'indépendance.

Le résultat du contrôle et de l'examen réalisé par PwC RE est transmis au « Leadership Team ».

La firme a instauré des politiques et des mécanismes en matière de discipline qui encouragent le respect des politiques et procédures d'indépendance et qui imposent que toute violation des prescriptions en matière d'indépendance soit communiquée et gérée correctement.

Cette approche, si d'application, comprend une discussion avec les personnes constituant

le gouvernement d'entreprise sur la nature de la violation, une évaluation de son impact sur l'indépendance de la firme et la nécessité d'adopter des mesures de sauvegarde afin de maintenir son objectivité. Bien que la majorité des violations soit insignifiante et soit captée à l'issue d'une procédure de surveillance, toutes les violations sont prises au sérieux et analysées correctement. La recherche de toute violation identifiée de la politique d'indépendance contribue également à détecter d'éventuelles améliorations à apporter aux systèmes et aux processus de PwC RE et en faveur de formations et encadrements complémentaires.

Déclaration et appréciation en matière d'indépendance

Le système de contrôle de qualité de PwC RE en matière d'indépendance, tel que décrit à cet effet, est conçu afin d'offrir une certitude raisonnable que les contrôles légaux sont réalisés conformément aux dispositions légales en vigueur en matière d'indépendance.

Nous améliorons constamment notre système sur la base des résultats des contrôles internes et des examens de nos superviseurs ainsi que des attentes concernant les réviseurs d'entreprises.

PwC RE déclare que l'organisation et le fonctionnement de la politique d'indépendance et des systèmes de contrôle y afférents ont été jugés et évalués. Il ressort de cette évaluation que le système de contrôle qualité dans le domaine de l'indépendance fonctionne de manière efficace.

4.1.4. *Acceptation et maintien*

Considérations relatives à l'acceptation et au maintien

Nos principes d'acceptation des clients ou de poursuite de l'offre de services à un client existant sont essentiels pour garantir un haut niveau de qualité qui, selon nous, va de pair avec notre objectif de bâtir la confiance dans notre société. Nous avons défini des politiques et procédures pour l'acceptation des relations-clients et missions d'audit. Par ce biais nous examinons notre capacité à réaliser cette mission et les compétences dont nous disposons ainsi que le temps et les moyens nécessaires, de même que notre capacité à respecter les obligations déontologiques en vigueur, notamment en matière d'indépendance et nous assurons une vérification de l'intégrité du client. Ces considérations sont à nouveau évaluées lors de la poursuite des relations-clients et missions et, le cas échéant, nous avons mis en place des politiques et procédures de renvoi et de clôture d'une mission ou relation-client.

Acceptation et maintien de la relation-client

PwC RE a établi une procédure qui vise à identifier les clients acceptables, sur la base de systèmes propres à l'entreprise membre du réseau PwC pour étayer les décisions d'acceptation et de maintien des clients audit (« Acceptance and Continuance », « A&C »). Cette procédure aide l'équipe chargée de la mission, la direction et les spécialistes en gestion des risques à déterminer si les risques liés à un client existant ou les risques potentiels sont maîtrisables et si PwC peut ou non être associé au client concerné et à sa direction. Ce système permet plus particulièrement :

Équipes affectées à la mission :

- De documenter leurs considérations sur les questions requises sur la base des normes professionnelles, en ce qui concerne l'acceptation et le maintien des clients et des missions.
- D'identifier et de documenter les problèmes et facteurs de risques ainsi que leur résolution, par exemple par la consultation, par l'adaptation d'un plan de moyens ou de l'approche d'audit, ou par l'application d'autres mesures de sauvegarde visant à limiter les risques identifiés ou par le refus d'exécuter la mission.
- De faciliter l'évaluation des risques se rapportant à l'acceptation et à la poursuite d'une mission avec un client.

Les entreprises membres du réseau (y compris le leadership et la gestion des risques des entreprises membres):

- Ont plus de facilités pour évaluer les risques qui se rapportent à l'acceptation et au maintien de missions avec des clients.
- Fournissent un aperçu des risques relatifs à l'acceptation et au maintien de clients et missions dans l'ensemble du portefeuille clients.
- Comprennent la méthodologie, le fondement et les considérations minimales que toutes les autres entreprises membres du réseau ont appliqué pour évaluer l'acceptation et le maintien des travaux d'audits.

4.1.5. Politique du personnel et formation continue

Politique du personnel

La qualité de notre travail dépend de la qualité des collaborateurs que nous recrutons et de la manière dont nous assurons le développement de leur carrière.

Recrutement et estimation des besoins du personnel

Les plans de recrutement sont déterminés sur la base des plans stratégiques et des besoins en recrutement de la firme et ils sont contrôlés par l'associé responsable du Capital Humain.

Le recrutement de collaborateurs est un processus continu. Tous les candidats potentiels sont soumis à des procédures rigoureuses d'interviews aussi standardisées que possible pour garantir une sélection équitable et cohérente.

Des vérifications adéquates de la formation du candidat et des compétences présentées sont effectuées et des références sont obtenues pour tous les collaborateurs senior avant la date de leur engagement.

Tous les nouveaux collaborateurs doivent parcourir à une période d'entrée de 6 mois, au terme de laquelle une évaluation formelle a lieu et des mesures adéquates sont adoptées, si nécessaire.

Les besoins en personnel sont contrôlés sur une base continue par les membres du Département « Staff Planning ». Si nécessaire, les effectifs réels par rapport à ceux budgétisés ainsi que les chiffres relatifs à la rotation du personnel sont présentés à l'équipe « Assurance Leadership » afin de proposer et approuver les mesures requises. Les besoins en ressources sont également examinés en amont pour les exercices suivants dans le cadre du budget annuel.



Évaluation des performances, développement de la carrière, promotion et rémunération

PwC RE a instauré un système d'évaluation semestriel des performances pour l'ensemble des collaborateurs professionnels qui comprend (i) un accord annuel sur les objectifs de développement à atteindre ; (ii) un feedback sur les performances réalisées pour toutes les missions quantifiables ; (iii) une évaluation annuelle des performances ; (iv) une évaluation intermédiaire éventuelle ; (v) une évaluation au regard d'une série d'indicateurs de performance-clés (KPI) dont les résultats contribuent à l'évaluation annuelle finale. De plus, un modèle de rémunération a été établi, avec un impact sur les primes personnelles si les KPI définis à l'avance ne sont pas atteints.

Un système de feedback à 360° permet aux membres du personnel senior et à la direction d'obtenir des collaborateurs plus junior un feedback sur leurs compétences exécutives, et ce sur une base anonyme.

Les augmentations de salaire et primes octroyées sur la base des performances sont examinées par le HR Board et approuvées par le Leadership Team. Les résultats de l'application des procédures d'évaluation des performances constituent la base du développement de la carrière et de la rémunération.

Politique de formation

PwC RE et les autres entreprises membres du réseau PwC se consacrent à la réalisation d'audits de qualité dans le monde entier. Afin d'obtenir la plus grande cohérence possible dans l'ensemble du réseau, un curriculum formel conçu à l'échelon du réseau donne accès aux formations qui se rapportent à l'approche et aux outils audit de PwC, à l'actualisation des normes d'audit et à leurs conséquences ainsi qu'aux domaines soumis aux risques d'audit et à la qualité des missions.

Cette formation officielle est fournie par une formation mixte, de formation en ligne et via la formule classique en classe ou via un support sur le terrain. Elle renforce la priorité que nous accordons à la qualité de l'audit et permet aux professionnels d'affiner leur jugement professionnel, leur sens critique professionnel ainsi que leurs compétences techniques et professionnelles.

Le programme (curriculum) nous permet de choisir le moment où nous fournirons différentes parties de la formation en fonction des besoins locaux. Le contenu modulaire ainsi que d'autres approches d'apprentissage innovantes ont conduit à une reconnaissance formelle de la part de la communauté d'apprentissage au sens large. En 2016, le Corporate Learning Network (CLN) a récompensé le programme Learning and Education de PwC en lui décernant le prix international 'Corporate University Best-in-Class' (CUBIC) 2016, et en 2017 et 2018, le programme Learning and Education de PwC a remporté un Brandon Hall Group Silver Award pour l'excellence dans le "Best Strategy for a Corporate Learning University" © 2017, 2018 Brandon Hall Group, Inc.

Le CLN est le principal centre de ressources et d'événements en ligne de la communauté mondiale de formation et d'apprentissage. Les prix CUBIC sont les prix les plus prestigieux et indépendants destinés aux professionnels de la formation, de l'apprentissage et du développement organisationnel du monde entier, qui récompensent les organisations d'apprentissage les plus innovantes, créatives et avant-gardistes.

Le Leader responsable des aspects « Learning & Development » évalue ensuite la formation complémentaire, formelle et/ou informelle, qui correspond aux besoins locaux spécifiques.

Chaque année, L&D met au point un programme de formation détaillé avec des cours obligatoires et non obligatoires pour chaque grade. Le curriculum est basé sur un mélange de cours Global L&D et de matériel de formation technique mis au point au niveau local. Le curriculum annuel de formation pour le Département Assurance est accepté par le Comité « L&D Assurance » et ensuite formellement approuvé par l'« Assurance Leadership Team ».

Formation continue légale et obligatoire

Notre cabinet organise la formation continue de ses réviseurs d'entreprises et collaborateurs par le biais d'un programme officiel établi chaque année par le Comité « Learning & Development ».

Ce programme interne est soumis pour approbation à l'Institut des Réviseurs d'Entreprises afin de pouvoir être intégré dans le programme de formation minimum obligatoire imposé dans la profession en Belgique.

En plus de ce programme interne, un programme annuel de formation continue est imposé par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

La formation organisée par le cabinet comprend différents programmes, en ce compris un tronc commun obligatoire et des modules facultatifs, adaptés à chaque niveau de collaborateur et tenant compte de la formation antérieure et de l'expérience acquise. Ces programmes se présentent sous différentes formes, à savoir, soit des séminaires et ateliers locaux ou internationaux, soit des modules informatisés d'apprentissage individuel (« e-learnings »).

La norme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises relative à la formation continue prévoit que les réviseurs d'entreprises doivent consacrer en moyenne 40 heures par an, aux activités contribuant à leur développement professionnel continu par l'amélioration de leurs connaissances professionnelles. Ils doivent atteindre ce niveau de formation sur une période de trois ans moyennant un minimum de 20 heures par an. En 2017/2018, les réviseurs d'entreprises et collaborateurs du cabinet ont consacré en moyenne 18 jours ouvrables à des activités de formation continue.

Enfin, notre Comité « Learning & Development » effectue le suivi des participations aux programmes

proposés et toute l'information est enregistrée dans un système central de « learning management ». Chaque réviseur d'entreprises peut à tout moment visualiser un résumé de ses activités de formation continue pour l'année écoulée.

Affectation de personnel

Pour fournir des services de qualité, les équipes déployées doivent disposer de l'expérience et des compétences adéquates. L'implication de spécialistes est évaluée en fonction des risques spécifiques qui ont été identifiés.

Le TAL et le RMP approuvent l'affectation de l'Associé Responsable à des missions définies, compte tenu de leurs aptitudes, de leurs compétences, de leur expérience et de leur disponibilité.

Au final, les Associés Responsables et leurs Managers sont chargés d'assurer que les missions sont réalisées par les collaborateurs adéquats, disposant des compétences et de la formation requise et d'informer le Département de la Planification suffisamment à l'avance des besoins en ressources.

Le Département de la Planification se charge de planifier les ressources globales pour toute l'année et de l'affectation adéquate des ressources en tenant compte, autant que possible, des compétences et besoins du personnel. Les conditions relatives à chaque mission sont extraites du système du budget.

Le Département de la Planification veille également à ce que toutes les missions soient exécutées par des collaborateurs suffisamment qualifiés.

Sur la base des portefeuilles des clients et des statistiques d'utilisation reçues, le TAL reste informé de la charge de travail des associés responsables pour évaluer s'ils disposent de

suffisamment de temps pour assumer leurs responsabilités.

Déclaration concernant la politique suivie

PwC RE déclare que la structure et le fonctionnement des lignes directrices relatives à la politique du personnel, à la formation et aux systèmes de contrôle y afférents ont été appréciés et évalués. Il ressort de cette évaluation que le système de contrôle qualité en matière de gestion du personnel et formation fonctionne efficacement.



4.1.6. Exécution de la mission

Audit PwC

En tant que membre du réseau PwC, PwC RE a accès à la méthodologie et aux processus communs de PwC Audit et les utilise. Cette méthodologie est basée sur les normes ISA (« International Standards on Auditing »), complétées le cas échéant par les politiques et directives de PwC. Les politiques et procédures de PwC Audit sont conçues en vue de faciliter l'exécution d'audits, conformément à toutes les obligations imposées par les normes ISA qui sont pertinentes pour chaque mission d'audit individuelle. Notre approche commune en matière d'audit prévoit un cadre référentiel qui permet aux entreprises membres du réseau PwC de respecter de manière cohérente les normes professionnelles, réglementations et exigences légales en vigueur.

Le Guide PwC Audit expose en détail cette méthodologie. Le contenu de ce Guide ainsi que les outils et modèles informatisés y afférents assistent les équipes responsables des différentes missions dans la réalisation des missions propres au Département « Assurance » et des services apparentés.

Grâce à notre méthodologie, les équipes responsables des missions peuvent étendre, au fil des ans, les connaissances qu'elles acquièrent dans l'exécution d'une mission et ainsi optimiser l'efficacité.

Aura

En tant que membre du réseau PwC, PwC RE a accès à Aura et utilise cette application qui alimente les audits PwC et sous-tend la pratique au sein du Département « Assurance ». Cette application offre aux diverses équipes un large éventail de possibilités, y compris des outils intégrés afin de

stimuler la qualité, la cohérence et la simplicité de l'audit. Aura intègre également une multitude d'autres outils et applications, ce qui permet de limiter le travail destiné aux clients à un seul espace de travail. Nos activités d'audit sont planifiées, exécutées et documentées à l'aide d'Aura, ce qui contribue à appliquer efficacement notre méthodologie, à créer un lien transparent entre les risques identifiés et la réponse aux risques évalués ainsi que d'offrir différentes fonctionnalités en matière de gestion de projets.

Technologie développée

Nous continuons d'investir dans la technologie audit, ce qui contribue à améliorer la qualité audit et à donner un meilleur aperçu à nos clients. Notre technologie a été développée et implémentée au niveau mondial afin de garantir une cohérence dans l'ensemble du réseau PwC.

Nous détaillons ci-après les nouveaux outils qui améliorent la qualité et l'efficacité de l'audit via l'automatisation, la connectivité et la mobilité :

- **Aura Mobile** est la version mobile d'Aura, fournissant des fonctionnalités essentielles aux utilisateurs en déplacement, à tout moment et n'importe où. Les équipes peuvent facilement contrôler l'état d'avancement des tâches d'audit à l'aide du tableau de bord amélioré, examiner les documents de travail et gérer les notes de coaching, y compris en les dictant avec des fonctionnalités de synthèse vocale.
- **Aura Now** est un tableau de bord en ligne pour missions multiples qui permet aux équipes de suivre l'état d'avancement et inclut d'autres informations clés importantes concernant leur portefeuille de missions. Cet outil visualise l'avancement de la mission, permettant à l'équipe de définir les priorités

lors de l'exécution des tâches. Il comprend en outre des informations relatives au délai d'archivage d'un dossier et précise l'assistance requise.

- **Count** est un portail électronique qui facilite le processus end-to-end de comptage des stocks, permettant à nos équipes de créer et gérer des procédures de comptage, d'enregistrer les résultats des comptages directement sur leur appareil mobile ou leur tablette, et d'exporter les résultats finaux dans Aura. Les équipes présentes sur plusieurs sites bénéficient de la possibilité de standardiser les instructions et de gérer les résultats via un portail unique.
- **Connect** est un outil lié au workflow commun ; il assure un échange rapide, efficace et sécurisé d'information à chaque étape de l'audit. Connect gère en temps réel, le statut des demandes et de l'échange d'informations entre nos clients et l'équipe chargée de la mission. Connect offre de la visibilité à la fois pour les clients et pour l'équipe d'audit afin de vérifier, partout et à tout moment, l'état d'avancement de la mission.

- **Halo** est notre gamme d'outils de Data Auditing, permettant d'identifier et d'évaluer les risques et de déterminer sur quels aspects nous devons cibler les efforts d'audit. Grâce aux possibilités de visualisation et aux possibilités analytiques, nous analysons les modèles et tendances, identifions les transactions inhabituelles et à risque élevé et fournissons à nous-mêmes et à nos clients de nombreuses informations précieuses. Halo comprend trois éléments importants (i) l'obtention de données du client, (ii) la conversion des données et (iii) les applications pour des tests et analyses de données automatisées. Halo for Journals, par exemple, offre la possibilité de rassembler tous les postes du journal (transactions diverses) et d'utiliser ainsi les fonctionnalités pour appliquer les critères spécifiques à la mission, avec comme objectif de se concentrer sur les entrées comptables à risque élevé.
- **PwC Confirmation System** est une application Web permettant de créer, d'envoyer, de répondre et de gérer de manière sécurisée les confirmations de tiers. Il inclut une technologie flexible qui fonctionne pour pratiquement tous les types de confirmation et fournit un statut détaillé en temps réel de l'activité de confirmation.

Revue indépendante par le « Quality Review Partner »

Nos procédures prévoient la nomination d'une personne chargée du contrôle de qualité « Quality Review Partner (QRP) » pour chaque mission de contrôle auprès des entités d'intérêt public et d'entités qui présentent un risque élevé.

Une liste des clients qui nécessitent la nomination d'un QRP est actualisée (en indiquant le QRP désigné) par le Département « Risk Management ».

Le TAL et le Risk Management Partner sont chargés de l'affectation de ces QRPs aux missions qui présentent un risque élevé. Les nominations aux fonctions QRP sont effectuées sur la base de l'expérience, du secteur d'activité et de la charge de travail des associés responsables.

Le rôle du QRP consiste à garantir de manière indépendante l'uniformité du rapport d'audit. Sans être directement concerné par les activités révisorales sur le terrain, le QRP joue son rôle par le biais d'entretiens, de participations à des réunions internes récapitulatives et d'examen d'une sélection de documents de travail.

Consultation

Les réviseurs d'entreprises sont tenus de se faire conseiller par d'autres professionnels en cas de risque accru qu'une conclusion qualifiée soit établie, par exemple lorsqu'un réviseur d'entreprises envisage de formuler une réserve dans un rapport révisoral. Dans ce cas, en se basant sur l'avis d'un collègue plus spécialisé dans un secteur d'activité particulier ou dans l'application d'une norme comptable complexe, on peut affirmer avec certitude que le réviseur signataire a tenu compte, dans la conclusion de son rapport, des éléments pertinents importants.

Des procédures ont été déployées au sein de PwC RE en vue de procéder à une consultation formelle lorsque des questions techniques existent (p.ex. situations complexes ou exceptionnelles) ou lorsqu'il existe des motifs conformes au réseau qui requièrent une consultation (p.ex. lorsque l'on s'écarte d'une opinion sans réserve). Les résultats de cette consultation sont documentés dans le dossier d'audit. Le respect de cette consultation obligatoire est contrôlé par l'équipe du Risk Management, ainsi que dans le cadre des ECRs.



4.1.7. Surveillance et amélioration de la qualité

Surveillance

Nous reconnaissons que la qualité que nous offrons à nos clients dans le domaine des services « Assurance » est essentielle pour maintenir la confiance des investisseurs et autres parties prenantes en l'intégrité de nos activités. Il s'agit là d'un élément essentiel de notre stratégie « Assurance ».

Le Leadership Team de PwC RE est chargée d'assurer une gestion de la qualité adéquate. Cette gestion comprend des processus efficaces de surveillance, visant à évaluer si les politiques et procédures qui font partie intégrante du système de gestion de la qualité, sont organisées de manière adéquate et sont effectivement opérationnels afin de fournir une certitude raisonnable que nos missions d'audit soient exécutées conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux normes professionnelles.

Le programme de surveillance adopté par PwC RE est basé sur le « Global Assurance Quality Review » (GAQR) du réseau PwC. Ce programme repose sur des normes professionnelles de contrôle qualité, y compris ISQC1 et il comprend les politiques, procédures, outils et lignes directrices utilisés par les entreprises membres du réseau PwC. Le programme GAQR est coordonné par une équipe centrale comprenant un Leader GAQR, avec un groupe de « International Team Leaders » - (ITL), tous des associés senior, désignés par les entreprises membres de PwC en vue d'aider l'équipe centrale GAQR. La surveillance fournie par les ITL et leur engagement et encadrement permanent permettent de réaliser une évaluation cohérente et efficace dans l'ensemble du réseau PwC.

Les procédures de surveillance appliquées par PwC RE prévoient une évaluation continue de la

conception et de l'efficacité du système de gestion de la qualité ainsi qu'une évaluation des missions finalisées (Engagement Compliance Reviews – ECR). Les résultats de ces procédures servent de base pour améliorer en permanence notre système de contrôle interne de qualité.

Les ECRs sont des appréciations périodiques ciblées sur les risques de missions finalisées et elles se rapportent, à des individus au sein de PwC RE ayant le pouvoir de signature pour les rapports d'audit ou non-audit. L'évaluation ECR vise à déterminer si une mission a été effectuée conformément au Guide Audit de PwC, aux normes professionnelles applicables et autres politiques et procédures en vigueur afférentes aux missions.

Chaque signataire fait l'objet d'un examen au moins une fois tous les 5 ans ou tous les 3 ans pour les Associés Responsables qui signent des HPC (High profile clients) ou des composants significatifs d'HPCs ; alors que tous les HPC sont évalués au moins 2 fois tous les 6 ans.

Les ECRs sont dirigés par des associés « Assurance » expérimentés, assistés par des équipes indépendantes d'Associés, Directors, Senior Managers et autres spécialistes. Les équipes chargées de l'évaluation sont formées pour les assister (i) à assumer leurs responsabilités et (ii) à utiliser, lors de l'exécution des ECR, un éventail de listes de questions et outils GAQR approuvés.

14 dossiers ont été soumis en 2017/2018 à un ECR, dont 12 concernaient le contrôle légal des états financiers et 2 concernaient d'autres missions de contrôles. D'une part 5 dossiers visaient des HPCs et 9 non-HPCs, et d'autre part la sélection couvrait 7 dossiers EIP et 7 non-EIP.

Le processus GAQR global en Belgique est contrôlé par l'« International Team Leader » (ITL) pour la Belgique, Associé désigné au sein de l'équipe

GAQR. Le Leader CQO/QR communique et discute des résultats avec le TAL, le R&Q Leader et le L&D Leader pour veiller à l'adoption de mesures adéquates et à l'établissement d'une analyse formelle des causes fondamentales et d'un plan de remédiation.

Les résultats des contrôles qualité sont préparés par le « Review Team Leader » et l'ITL et sont ensuite communiqués à l'équipe GAQR. Ces rapports sont tout d'abord discutés et approuvés avec le CQO, le Leader R&Q et le TAL. Les Leaders CQO/QR et TAL décident ensuite des mesures adéquates à adopter en lien avec les résultats du contrôle qualité, y compris informer les Associés, Directors et collaborateurs de toutes les conclusions pertinentes. Lorsque de sérieux problèmes de qualité sont détectés dans l'exécution des missions, et selon la nature et les circonstances dans lesquelles ces problèmes se produisent, l'Associé, le Director ou l'Assurance Leader de PwC RE peut faire l'objet d'un accompagnement ou d'une formation complémentaire ou de sanctions.

Les Associés, Directors et collaborateurs de PwC RE sont tenus informés des résultats du contrôle et des actions entreprises pour pouvoir dresser des conclusions sur l'exécution des missions. En outre, le Leader GAQR informe les associés de PwC RE qui sont responsables d'audits de groupes comportant des activités de contrôle transfrontalières, des résultats du contrôle qualité pertinents d'autres entreprises de PwC, permettant aux associés responsables de tenir compte de ces conclusions lors de la planification et l'exécution de leurs activités d'audit dans le cas d'audit de groupes.

Les résultats du contrôle qualité sont également communiqués au Comité L&D pour assurer que des mesures adéquates soient éventuellement prises concernant les besoins en matière de formation.

Un contrôle supplémentaire de la qualité audit concernant les missions individuelles est effectué via le programme annuel Continuous Quality Assurance.

Amélioration de la qualité

Nous réalisons des analyses pour identifier les facteurs potentiels qui contribuent à la qualité audit de PwC RE afin de pouvoir mener des actions ciblées sur une amélioration permanente. Un de nos principaux objectifs, lorsque nous effectuons de telles analyses, est de vérifier comment PwC RE peut offrir le meilleur environnement possible à nos équipes chargées de missions en vue de réaliser un audit de qualité. Nous examinons aussi bien les audits avec ou sans manquement, identifiés ou non via des inspections internes ou externes, pour détecter d'éventuelles différences ou opportunités d'apprentissage.

Dans le cas d'audits individuels, une équipe d'examineurs, indépendante de l'équipe chargée de la mission, identifie les facteurs potentiels qui contribuent à la qualité de l'audit. Nous prenons en considération les facteurs qui ont notamment trait aux connaissances techniques, au contrôle et la surveillance, au scepticisme professionnel, aux moyens déployés (personnel) et à la formation. Il se peut qu'un lien de causalité soit identifié entre les facteurs qui ont contribué à la qualité de l'audit sur base de l'évaluation des informations relatives à la mission, l'exécution d'interviews et l'examen des documents de travail relatifs à l'audit.

Les données recueillies pour les audits avec ou sans manquement sont ensuite comparées et mises en parallèle afin d'examiner si certains facteurs indiquent un lien avec la qualité de l'audit. Citons, à titre d'exemple, le nombre d'heures prestées ou le fait de regrouper à un même endroit ou au sein d'un même cabinet que le client les principaux membres

de l'équipe, le nombre d'années d'expérience que les principaux membres de l'équipe chargés de la mission ont acquis, le nombre d'autres audits auxquels les Associés responsables ont participé, ou si une mission a fait l'objet d'une évaluation avant l'émission du rapport (« pre-issuance ») et, finalement, le calendrier de réalisation de l'audit.

Notre objectif est de comprendre en quoi les audits de qualité diffèrent de ceux qui présentent des manquements et d'utiliser en permanence ces idées pour améliorer tous nos audits. Nous évaluons également les résultats de ces analyses pour identifier des améliorations dont l'implémentation au sein de l'ensemble du cabinet peut être utile. Nous sommes convaincus que ces analyses contribuent de manière significative à l'efficacité permanente de nos processus de gestion de qualité.



4.1.8. Évaluation et rémunération

Principes de rémunération des associés et directors

Les associés et directors sont rémunérés sur la base de leurs compétences, en fonction des résultats du cabinet et de leur contribution au développement de celui-ci.

Dans un contexte de responsabilisation les associés et directors sont également évalués sur leurs résultats en matière de contrôle de qualité.

Ils établissent chaque année un plan personnel qui détaille leurs rôles et responsabilités. Ils définissent leurs objectifs en ce qui concerne :

Les clients

Objectifs en matière de qualité des services, gestion des risques et développement de la clientèle.

Les ressources humaines

Objectifs en matière de gestion du personnel et de développement des collaborateurs.

Le développement de PwC RE

Objectifs en matière de contribution à l'ensemble (responsabilités managériales, esprit associatif, participation à la gestion du personnel, aux efforts de formation, aux contrôles de qualité, relations avec les instances professionnelles, participation aux actions avec engagement social, etc.).

De la même manière, ils établissent chaque année une évaluation personnelle de leurs performances sur la base des objectifs fixés et

de leur réalisation. Cette évaluation est revue avec le TAL, en tenant compte de l'ensemble des critères énumérés ci-dessus. Il s'agit donc d'une évaluation multicritères : quantitatifs et qualitatifs, portant entre autres sur l'expertise technique, sur les capacités en matière de leadership, le respect des politiques et procédures, les résultats des contrôles de qualité, la contribution au fonctionnement et au développement du cabinet et de son réseau et la participation au rayonnement du nom PwC.

Les comportements déviants par rapport à nos politiques et procédures, aux lois et règlements ainsi qu'aux valeurs du cabinet, telles que reprises dans notre Code de Conduite, donnent lieu à des mesures correctrices qui peuvent comprendre une adaptation de la rémunération.



4.2. L'efficacité du système de contrôle interne de qualité

Déclaration relative à l'efficacité du système de contrôle interne de qualité

Un « Risk & Quality Management Plan » est dressé chaque année pour obtenir un certain degré de certitude que les missions révisorales confiées au cabinet sont réalisées conformément à notre méthodologie, aux normes professionnelles fixées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises et aux obligations légales. L'évaluation annuelle du plan permet à PwC RE de confirmer que le système existant de contrôle interne de qualité garantit une gestion adéquate des risques professionnels auxquels notre cabinet est exposé, et qu'il fonctionne efficacement.

Le système de contrôle de qualité de PwC RE, tel que décrit ci-dessus, est conçu afin d'offrir un certain degré de certitude que les contrôles (légaux) sont effectués conformément aux dispositions légales en vigueur.

Nous améliorons en permanence notre système de contrôle de qualité sur la base des résultats des sondages internes et investigations de nos autorités de supervision ainsi que des attentes des entreprises vis-à-vis des réviseurs d'entreprises.

Le Leadership Team déclare que l'organisation et le fonctionnement de la politique concernant le système de contrôle interne de qualité et les systèmes de contrôle y afférents ont été jugés et évalués. Il ressort de cette évaluation que le système de contrôle interne de qualité fonctionne efficacement.



4.3. Contrôle de qualité externe

Comme tout cabinet de révision inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE), notre cabinet fait périodiquement l'objet d'un contrôle de qualité, effectué jusqu'au 31 décembre 2016 par l'IRE, sous la supervision de la CRME (Chambre de Renvoi et de Mise en État). Suite à la réforme de l'audit (Directive et Règlement européen), la supervision des réviseurs d'entreprises est, depuis le 1er janvier 2017, de la compétence d'un nouvel organe de supervision publique en Belgique, à savoir le Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises (CSR).

Les principes existants du contrôle de qualité auxquels PwC RE était soumis étaient prévus par l'article 33 de la loi du 22 juillet 1953 et par l'arrêté royal du 26 avril 2007 organisant la surveillance et le contrôle de qualité et portant règlement de discipline des réviseurs d'entreprises.

Dans le cadre de ses contrôles, l'IRE évaluait les systèmes de contrôle de qualité du cabinet, examinait un échantillon de missions sélectionnées et rendait compte de ses activités à la CRME.

Depuis le 1 janvier 2017 les principes du contrôle de qualité sont repris à l'article 52 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.

En juin 2015, notre cabinet a fait l'objet d'un contrôle de qualité diligenté par l'IRE, qui, au cours d'une première étape (Phase I), a porté sur l'analyse de notre système de contrôle interne de qualité et, lors d'une deuxième étape (Phase II), à

partir de septembre 2015, a porté sur le contrôle de qualité d'une sélection de missions révisorales prestées.

Ce contrôle de qualité a pris fin dès communication en mai 2017 par le CSR de l'ensemble des conclusions.





5. Informations financières

A. PwC Reviseurs d'Entreprises

Les données reprises ci-dessous concernent PwC Reviseurs d'Entreprises pour l'exercice clos le 30 juin 2018.

| Revenus PwC reviseurs | 30 juin 2018 |
|---|------------------------|
| Revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'entités d'intérêt public et d'entités membres d'un groupe d'entreprises dont l'entreprise mère est une entité d'intérêt public | 22.214.521 EUR |
| Revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités | 54.568.872 EUR |
| Revenus provenant de services autres que d'audit autorisés fournis à des entités qui sont contrôlées par le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit | 7.657.662 EUR |
| Revenus provenant de services autres que d'audit fournis à d'autres entités | 23.101.210 EUR |
| Total des revenus | 107.542.265 EUR |

B. Le réseau PwC

Les données chiffrées ci-dessous concernent le réseau PwC dans l'Union européenne (UE) et l'Espace Économique Européen (EEE) pour l'exercice clos le 30 juin 2018.

Le chiffre d'affaires total réalisé par les contrôleurs légaux et par les cabinets d'audit (c-à-d. originaires des États membres de l'UE et l'EEE) qui sont membres du réseau PwC, découlant, de la meilleure manière calculable, du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés s'élève à environ 3 milliards EUR. Ce montant représente le chiffre d'affaires de l'exercice comptable le plus récent de chaque entité concernée, converti en euros au taux de change en vigueur à cette date de clôture de l'exercice.

The background of the slide features a close-up, shallow depth-of-field photograph of a white calculator, a silver pen, and a document with numerical data. The calculator is positioned in the upper right, the pen in the lower left, and the document with numbers in the center and lower right. The overall color palette is cool, dominated by blues and greys, with the orange text box providing a strong contrast.

6. Annexes

1. Liste des contrôleurs légaux de comptes du réseau en l'UE et l'EEE

La liste ci-dessous énumère chaque contrôleur légal travaillant seul et tout cabinet d'audit dans l'UE et l'EEE appartenant au réseau PwC et qui y a le statut de contrôleur légal ou y a son siège social, son administration centrale ou son siège d'exploitation principal.

| État membre | Nom de la firme | État membre | Nom de la firme |
|-------------|---|---------------|---|
| Allemagne | PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | France | M. Jean-François Bourrin |
| Allemagne | Wibera WPG AG | France | M. Didier Brun |
| Autriche | PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Vienne | France | M. Hubert de Rocquigny |
| Autriche | PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz | France | M. François Miane |
| Autriche | PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt | France | M. Yves Moutou |
| Autriche | PricewaterhouseCoopers Vorarlberg Wirtschaftsprüfung GmbH, Dornbirn | France | M. Claude Palméro |
| Autriche | PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz | France | M. Antoine Priollaud |
| Autriche | PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg | Grèce | PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA |
| Autriche | PwC Österreich GmbH, Vienne | Hongrie | PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft. |
| Belgique | PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren bcvba/Reviseurs d'Enterprises scrl | Islande | PricewaterhouseCoopers ehf |
| Belgique | SPRL PricewaterhouseCoopers Audit Services | Irlande | PricewaterhouseCoopers |
| Bulgarie | PricewaterhouseCoopers Audit OOD | Italie | PricewaterhouseCoopers Spa |
| Croatie | PricewaterhouseCoopers d.o.o | Lettonie | PricewaterhouseCoopers SIA |
| Chypre | PricewaterhouseCoopers Limited | Liechtenstein | PricewaterhouseCoopers AG |
| Danemark | PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab | Lituanie | PricewaterhouseCoopers UAB |
| Espagne | PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. | Luxembourg | PricewaterhouseCoopers, Société coopérative |
| Estonie | AS PricewaterhouseCoopers | Malte | PricewaterhouseCoopers |
| Finlande | PricewaterhouseCoopers Oy | Norvège | PricewaterhouseCoopers AS |
| Finlande | PwC Julkistarkastus Oy | Pays-Bas | PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. |
| France | PricewaterhouseCoopers Audit | Pays-Bas | Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nderland U.A |
| France | PricewaterhouseCoopers Entreprises Sarl | Pologne | PricewaterhouseCoopers Polska sp. z.o.o. |
| France | Diagnostic Révision Conseil | Pologne | PricewaterhouseCoopers sp. z.o.o. |
| France | PricewaterhouseCoopers PME Commissariat aux comptes | Portugal | PricewaterhouseCoopers & Associados-Sociedade de Revisores Oficiais do Contas Lda |
| France | PricewaterhouseCoopers PME CAC | Roumanie | PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L. |
| France | PricewaterhouseCoopers France | Slovaquie | PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o. |
| France | Ampersand Audit | Slovénie | PricewaterhouseCoopers d.o.o. |
| France | Ampersand Associés | Suède | PricewaterhouseCoopers AB |
| France | FNP Commissaires associés | Suède | Ohrlings PricewaterhouseCoopers |
| France | Fiduciaire d'Expertises Comptables et d'Etudes Economiques – Fidorex | Tchéquie | PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o |
| France | Société Fiduciaire d'Expertise Comptable et de Révision - Sofecor | Royaume-Uni | PricewaterhouseCoopers LLP |
| France | M. Jean-Laurent Bracieux | Royaume-Uni | James Chalmers |
| | | Royaume-Uni | Richard Sexton (Enregistrement se terminera après le 30 juin 2018) |

2. Liste des entités d'intérêt public

Liste des EIPs pour lesquelles le cabinet a effectué un contrôle légal des comptes annuels pendant l'exercice écoulé.

Sociétés cotées

- B-Arena
- Care Property Invest
- Delhaize De leeuw
- Econocom Group
- Esmee Master Unit
- Fagron
- Immo Antares
- Immo Beaulieu
- Immo Genk Zuid
- Immo Basilix
- Immo Mechelen City Center
- Immo Zenobe Gramme
- Immobilière Distriland
- Integrale
- Jensen Group
- KBC Groep
- Loan Invest
- Lotus Bakeries
- Melexis
- Miko
- Ontex Group
- QRF
- Retail Estates
- Rosier
- Royal Street
- Tessenderlo Group
- TiGenix
- UCB
- Umicore
- Warehouses estates Belgium
- Xior Student Housing

Sociétés d'assurance

- AR-CO
- AXA Belgium
- Cigna Europe Insurance Company
- Cigna Life Insurance Company of Europe
- Credendo Excess & Surety
- Ethias
- Ethias Droit Commun
- Fédérale Assurance, Association d'Assurances Mutuelles sur la Vie
- Fédérale Assurance, Société Coopérative d'Assurance contre les Accidents, l'Incendie, la Responsabilité Civile et les Risques Divers
- Fédérale Assurance, Caisse Commune d'Assurance contre les Accidents du Travail
- Federale Pensions
- Fidea
- Hospimut Solidaris Entreprise d'Assurances SMA
- KBC Assurances
- L'Ardenne Prévoyante
- Maatschappij voor brandherv verzekering
- Neutra SMA
- Precura Assurances
- Securex Accidents de travail
- Securex Risques divers
- Securex Vie
- Touring Assurances

Établissements de crédit

- AXA Bank Belgium
- Bank Nagelmackers
- BNP Paribas Fortis
- CBC Banque
- Centrale KredietVerlening
- KBC Bank
- Medirect bank
- Santander Consumer Bank

3. Liste des abréviations

- **A&C** Acceptance and Continuance
- **ACC** Annual Compliance Confirmation
- **AFS** Authorisation for Services
- **ATP** Audit Transformation Programme
- **BCL** Business Conduct Leader
- **CES** Central Entity Service
- **CMAAS** Capital Markets, Accounting and Advisory Services
- **CQO** Chief Quality Officer
- **CRME** Chambre de renvoi et de mise en état
- **CSR** Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises
- **ECR** Engagement Compliance Review
- **EEE** Espace Économique Européen
- **EIP** Entité d'intérêt public
- **FAS** Financial Assurance Services
- **FRS** Financial reporting Standards
- **GAQR** Global Assurance Quality Review
- **HPC** High Profile Client
- **IESBA** International Ethics Standards Board for Accountants
- **IRE** Institut des Réviseurs d'Entreprises
- **ISA** International Standards on Auditing
- **ISQC 1** International Standard on Quality Control
- **ITL** International Territory Leader (for quality)
- **KPI** Key Performance indicators
- **L&D** Learning and Development
- **PRI** Partner Responsible for Independence
- **PCAOB** Public Company Accounting Oversight Board
- **PwCIL** PricewaterhouseCoopers International Limited
- **PwC RE** PwC Réviseurs d'Entreprises
- **QMR** Quality Management Review
- **QMS** Quality Management System
- **QR** Quality Review
- **QRP** Quality Review Partner
- **R&Q** Risk and Quality
- **RAS** Risk Assurance Services
- **RMP** Risk Management Partner
- **SOPS** Statements of Permitted Services
- **TAL** Territory Assurance Leader
- **TSP** Territory Senior Partner
- **UE** Union européenne





This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2018 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PwC Bedrijfsrevisoren bvba - PwC Reviseurs d'Entreprises srl, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

160707-143814-JA-OS