



RAPPORT DE  
TRANSPARENCE

# Priorité à la qualité

PwC Réviseurs d'Entreprises | Le 31 octobre 2022



## Tables des matières

<b>01</b>	Introduction	3
<b>02</b>	PwC Réviseurs d'Entreprises	6
	2.1 Stratégie et leadership	6
	2.2 Description de la structure juridique et du capital	6
	2.3 La Gouvernance	7
<b>03</b>	Le Réseau PwC	9
<b>04</b>	L'accent sur la qualité	11
	4.1 Notre approche en matière de qualité	11
	4.2 Notre approche	12
	4.3 Partager les développements et l'expérience	14
<b>05</b>	Le contrôle interne de qualité	15
	5.1 Le système de contrôle interne de qualité	15
	5.1.1 Leadership et responsabilité	16
	5.1.2 Règles d'éthique	20
	5.1.3 Dispositions en matière d'indépendance	22
	5.1.4 Acceptation et continuation	26
	5.1.5 Politique du personnel et formation continue	27
	5.1.6 Exécution de la mission	30
	5.1.7 Surveillance et amélioration de la qualité	33
	5.1.8 Évaluation et rémunération	36
	5.2 L'efficacité du système de contrôle interne de qualité	37
	5.3 Contrôle de qualité externe	37
<b>06</b>	Informations financières	38
<b>07</b>	Annexes	39
	7.1 Liste des contrôleurs légaux de comptes du réseau en l'UE et l'EEE	39
	7.2 Liste des entités d'intérêt public	40
	7.3 Liste des abréviations	41



# 01

## Introduction



*The New Equation - Renforce nos gens, nos équipes et notre organisation.*

Le présent rapport qui couvre l'exercice clôturé le 30 juin 2022 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 bv.

Le présent rapport contient des informations sur la manière dont PwC Reviseurs d'Entreprises (PwC RE) en Belgique est dirigé, ainsi que des communications de Peter D'hondt, administrateur délégué de notre cabinet de révision. Bien que PwC soit un cabinet multidisciplinaire, ce rapport se concentre principalement sur notre pratique de révision et sur nos services connexes. Au niveau mondial, la profession de l'audit continue de susciter un intérêt public et reste confrontée à des défis de taille. Nous comprenons les préoccupations et sommes résolument en faveur de changements visant à améliorer la qualité des audits. Notre objectif chez PwC est de bâtir la confiance dans notre société et de résoudre des problèmes importants. Notre réseau est établi dans 152 pays et compte plus de 327.000 collaborateurs motivés à fournir des services de qualité dans les domaines de l'audit, du conseil et de la fiscalité. Nous nous engageons à promouvoir une solide culture de qualité.

Le mois de juin 2021 a vu le dévoilement de *The New Equation*, la stratégie mondiale de PwC qui répond aux changements fondamentaux du monde, notamment les bouleversements technologiques, le changement climatique, la géopolitique fracturée et les effets de la pandémie de COVID-19. *The New Equation* se fonde sur une analyse des tendances mondiales et sur des milliers de conversations avec des clients et des parties prenantes. Elle s'appuie sur plus d'une décennie de croissance soutenue des revenus et d'investissements continus. *The New Equation* se concentre sur deux besoins interdépendants auxquels les clients seront confrontés dans les années à venir. La première consiste à instaurer la confiance, ce qui n'a jamais été aussi important ni aussi difficile. La seconde consiste à obtenir des résultats durables dans un environnement où la concurrence et le risque de perturbation sont plus importants que jamais et où les attentes de la société n'ont jamais été aussi élevées. Dans le cadre de la stratégie *The New Equation*, le réseau PwC réalise un investissement de \$ 3 milliards dans la qualité. Cela comprend un investissement de \$ 1 milliard dans un programme pluriannuel visant à fournir un nouvel écosystème d'audit - dirigé par l'homme, alimenté

par la technologie et axé sur les données. Cela nous permettra d'apporter des améliorations continues à la qualité de l'audit en normalisant, simplifiant, centralisant et automatisant davantage nos travaux d'audit, et cela transformera l'expérience de nos clients et notre personnel.

Pour de plus amples informations sur *The New Equation*, veuillez consulter le site <https://www.pwc.com/gx/>. L'approche de PwC pour instaurer la confiance est conçue pour répondre aux attentes croissantes en matière de transparence, de responsabilité et d'engagement des parties prenantes. Il combine une expertise dans les activités d'audit, de fiscalité et de conformité avec une volonté d'étendre les capacités spécialisées dans des domaines tels que la cybersécurité, la confidentialité des données, l'ESG et l'IA. Il reconnaît également l'importance de la qualité - et que le reporting et la conformité ne représentent qu'un maillon d'une chaîne qui comprend la culture organisationnelle, l'état d'esprit des dirigeants, des normes alignées, des professionnels certifiés, des contrôles rigoureux, des technologies sur mesure et une gouvernance appropriée.

Semblable à l'établissement de la confiance, l'obtention de résultats durables exige que nous travaillions de manière intégrée. Au lieu d'adopter une approche de transformation traditionnelle axée sur la technologie, PwC se concentre sur les résultats que nos efforts visent à atteindre. Pour obtenir les résultats convenus, nous mobilisons ensuite notre expertise dans des domaines tels que - parmi beaucoup d'autres - la stratégie, les services numériques et cloud, la création de valeur, les personnes et l'organisation, la fiscalité, les rapports de développement durable, les transactions, les services de reprise d'activité, le juridique et la conformité.

Notre nouvelle stratégie s'appuie sur notre engagement continu envers la qualité.

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](http://www.pwc.com)

→ [www.pwc.be](http://www.pwc.be)

Diegem, 31 octobre 2022

Pour PwC Reviseurs d'Entreprises srl

Peter D'hondt  
Managing Partner

Romain Seffer  
Assurance Quality Leader



“

Offrir la qualité reste au cœur de tout ce que nous faisons!

## Préface du Managing Partner

Nous avons ainsi le plaisir de présenter notre Rapport de transparence pour l'année financière 2022 (clôturée au 30 juin 2022), qui expose comment nous procédons pour maintenir la qualité dans nos travaux d'audit. Ce rapport décrit nos politiques, systèmes et processus mis en place pour garantir la qualité. Il présente les résultats des principaux programmes de suivi de la qualité, ainsi que la manière dont nous développons une culture de la qualité à tous les niveaux du cabinet. Il mentionne également les entreprises d'intérêt public pour lesquelles nous avons réalisé des audits et reprend le total des revenus issus de nos travaux d'audit et services connexes.

Notre objectif et nos valeurs sont à la base de notre succès. Notre objectif est d'instaurer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants, et nos valeurs nous aident à atteindre cet objectif. Notre objectif reflète le 'pourquoi' de ce que nous faisons, et notre stratégie nous donne 'ce' que nous faisons. La manière dont nous réalisons notre objectif et notre stratégie est déterminée par notre culture, nos valeurs et nos comportements. Elle constitue la base de notre système de gestion de qualité et imprègne notre façon de travailler, notamment en guidant nos actions de leadership, et la manière dont nous instaurons la confiance dans notre façon de faire des affaires, entre nous et dans nos communautés.

Lorsque nous travaillons avec nos clients et nos collègues pour renforcer la confiance de la société et résoudre des problèmes importants, nous:

- Agissons avec intégrité
- Faisons la différence
- Nous nous soucions les uns des autres
- Travaillons ensemble
- Réinventons le possible

Cette année, la guerre en Ukraine, la pandémie de COVID-19 en cours, la hausse de l'inflation, une crise énergétique, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement et le besoin urgent de lutter contre le changement climatique se sont tous combinés pour créer les situations les plus difficiles. Relever de tels défis n'est possible que lorsque nous collaborons: lorsque des personnes aux compétences diverses unissent leurs forces pour résoudre des problèmes complexes, et lorsque les entreprises assument la responsabilité de leur impact sur la société dont elles font partie intégrante.

Offrir la qualité reste au cœur de tout ce que nous faisons. La qualité est au cœur de *The New Equation*. Nous travaillons constamment ensemble pour offrir qualité, indépendance, excellence et intégrité à tous nos clients. Nous nous efforçons d'apprendre du passé et de

continuer à nous améliorer pour l'avenir. La qualité est une priorité depuis plusieurs années et le restera dans les années à venir. Nous explorons en permanence les améliorations potentielles, allant du renforcement de notre culture d'indépendance à l'intégration de nouvelles technologies pour réaliser l'audit de demain.

Pour y parvenir, le réseau PwC a mis en place le cadre de gestion de qualité *Quality Management for Service Excellence (QMSE)*, qui intègre la gestion de la qualité aux processus opérationnels et au processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'entreprise. Ce cadre introduit un objectif de qualité global soutenu par un ensemble d'objectifs sous-jacents de gestion de la qualité et notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu et géré de manière à ce que ces objectifs soient atteints avec une assurance raisonnable. Le cadre QMSE est en cours d'adaptation en vue de la nouvelle norme ISQM1 qui s'appliquera à partir du 15 décembre 2022.

La poursuite de l'intégration de la qualité dans nos processus opérationnels nous a également conduits à construire une culture de la qualité, qui fait partie intégrante de nos ambitions de qualité. Après tout, les audits de qualité vont de pair avec des comportements positifs et négatifs et ce sont précisément ces comportements positifs qui doivent prendre le dessus. Tout tourne autour de la Curiosité (*Curiosity*), de la Reconnaissance (*Recognition*), du Courage (*Courage*) et de la Collaboration Inclusive (*Inclusive collaboration*). Ces 4 comportements importants seront dorénavant intégrés à nos processus de gestion.

Il va sans dire que chaque mission d'audit est un défi permanent où la combinaison des hommes, de la méthodologie et de la technologie et de la réglementation sont étroitement liés afin d'offrir la qualité souhaitée. Au cours de l'exercice écoulé 2021-2022, nous avons encore élargi la qualité, dans toutes les dimensions et tous les aspects de notre stratégie, sans aucun compromis, en accordant une attention particulière à la gestion des risques et de la qualité, en utilisant au maximum nos outils numériques ; où la qualité ne peut être assurée qu'en attirant et en formant les meilleurs et les plus brillants collaborateurs ; et où la qualité garantit que suffisamment de temps a été consacré à l'audit pour une rémunération appropriée.

Peter D'hondt

## 2.1. Stratégie et leadership

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, ainsi que 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 journaliers. 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 associés 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 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.

## 2.2. Description de la structure juridique et du capital

### Forme, dénomination et identification

PricewaterhouseCoopers Réviseurs d'Entreprises, en abrégé 'PwC Réviseurs d'Entreprises', (en néerlandais 'PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren', en abrégé 'PwC Bedrijfsrevisoren') (ci-après 'PwC RE') est une société à responsabilité limitée. Le numéro d'entreprise de PwC RE est 0429.501.944.

L'exercice comptable de la société commence le premier juillet de chaque année et se clôture le 30 juin.

### Historique

La 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 19 décembre 2019.

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 1831 Diegem, Culliganlaan 5. 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

### Objet social

PwC RE a pour objet d'exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, toutes les activités correspondant aux fonctions de réviseurs 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](http://www.ibr-ire.be)). Notre cabinet est enregistré auprès du PCAOB ('Public Company Accounting Oversight Board') aux États-Unis ([www.pcaobus.org](http://www.pcaobus.org)) sous le numéro 1350, ainsi qu'auprès du FRC (Financial Reporting Council) au Royaume-Uni sous le numéro BE3115.

Les activités sont réparties entre les différents départements suivants :

- Financial Assurance Services
- Risk, Control & Compliance
- Governance, Risk & Compliance
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services.





## Actions

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 2022. 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. Cette société a été liquidée le 28 septembre 2022.

## 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 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)').

#### *L'organe d'Administration*

La liste complète des administrateurs de PwC RE peut être consultée sur le site Web de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. L'organe 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, Peter D'hondt (en fonction depuis le 1er juillet 2020).

#### *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 l'organe d'Administration et elle prépare les dossiers en vue de la prise de décision par l'Assemblée générale et l'organe 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 vingt 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
- National Office ( inclusief accounting technical function, auditing standards en methodologie)
- Quality Inspections

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 et plus efficaces et davantage ciblés sur la méthodologie.

La chaîne de contrôle de qualité et de gestion des risques sur le terrain est soutenue par une organisation centrale. Le National Office soutient cette approche et promeut la qualité professionnelle des auditeurs et des autres membres du personnel. Le National Office a une tâche importante dans l'élaboration et la mise en œuvre de lignes directrices et de procédures dans le domaine des rapports, des règlements et des normes d'audit et de comptabilité.

#### *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.





## PwC en Belgique

A côté de PwC RE, il existe d'autres sociétés de services professionnels au sein du réseau de PricewaterhouseCoopers International Limited (ci-après 'PwCIL') 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 srl
- PricewaterhouseCoopers Audit Services srl (liquidée le 28/09/2022)
- PricewaterhouseCoopers Business Services srl
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services srl
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory srl
- PricewaterhouseCoopers EU Services glee
- PricewaterhouseCoopers Technology Consulting Belgium srl
- PricewaterhouseCoopers Digital Services Belgium srl

Tout comme PwC RE, ces sociétés sont membres du réseau international PwCIL, 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 Belgium 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 Belgium 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. Les firmes de PwC n'opèrent ni en partenariat global, ni en tant que société autonome ni en tant que société multinationale.

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, PwCIL collabore au développement et à la mise en œuvre de stratégies et initiatives pour définir une approche commune et coordonnée dans certains domaines-clés.

Les entités membres de PwCIL peuvent utiliser le nom de PwC et s'appuyer sur les ressources et méthodologies du réseau PwC. Elles peuvent également faire appel aux ressources des autres membres et/ou recourir aux services professionnels de ceux-ci. En contrepartie, elles sont tenues de respecter certaines règles communes et de se conformer aux normes du réseau PwC telles qu'établies par PwCIL.



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. Beaucoup de sociétés membres ont une dénomination légalement enregistrées contenant 'PricewaterhouseCoopers', cependant PwCIL n'est pas propriétaire.

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. Le Conseil est composé de vingt membres. Deux sont nommés en tant qu'administrateurs externes indépendants, et les dix-huit autres sont élus tous les quatre ans par des associés de cabinets PwC du monde entier.

→ **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 œuvre 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 profitable 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, en seconde étape, de la Turquie, et lors de la troisième étape, de la Suisse 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.

La qualité de notre travail est au cœur du réseau PwC et nous investissons des ressources importantes et croissantes dans l'amélioration continue de la qualité à travers notre réseau. Cela comprend une infrastructure de qualité solide soutenue par les bonnes personnes, des outils et une technologie sous-jacents au niveau du réseau et au sein de notre entreprise, et un programme continu d'innovation et d'investissement dans notre technologie. L'organisation Global Assurance Quality (GAQ) du réseau PwC vise à aider les sociétés membres à promouvoir, permettre et améliorer en permanence la qualité de l'assurance grâce à des politiques, des outils, des conseils et des systèmes efficaces utilisés pour promouvoir et surveiller davantage la qualité et pour établir un niveau approprié de cohérence dans ce que nous faisons. Chaque membre de PwC est responsable de l'utilisation des ressources fournies par le réseau dans le cadre de nos efforts pour fournir une qualité répondant aux attentes de nos parties prenantes.

#### 4.1. Notre approche en matière de qualité

##### *Définition et culture*

Chez PwC, nous définissons un service de qualité comme un service qui répond constamment aux attentes de nos parties prenantes et qui est conforme à toutes les normes et politiques applicables. Une partie importante de la réalisation de cette définition de la qualité consiste à créer une culture à travers un réseau de 327.000 personnes qui souligne que la qualité est la responsabilité de chacun, y compris nos 652 personnes. Continuer à améliorer cette culture de la qualité est un point d'attention important pour nos directions mondiales et locales et qui joue un rôle clé dans la mesure de leur performance.

##### *Mesure et transparence*

Pour toutes nos activités, chaque cabinet PwC – dans le cadre de l'accord par lequel il est membre du réseau PwC – est tenu de mettre en place un système de gestion de la qualité (SoQM) ; effectuer une évaluation annuelle de la performance SoQM; et de communiquer les résultats de ces évaluations aux dirigeants au niveau global. Ces résultats sont ensuite discutés en détail avec la direction de chaque cabinet et s'ils ne sont pas au

niveau attendu, un plan de remédiation est convenu dans lequel les dirigeants locaux assument personnellement la responsabilité de la réussite de sa mise en œuvre.

Au fur et à mesure que nos services changent et se développent, et que les besoins et les attentes de nos parties prenantes changent également, nous révisons et mettons à jour en permanence l'échelle, la portée et les opérations de notre système de gestion de la qualité et investissons dans des programmes visant à améliorer la qualité des services que nous fournissons.



Curiosité, Courage,  
Reconnaissance et Collaboration  
Inclusive nous aident à évoluer  
vers une Culture de qualité!

— Peter D'hondt, Territory Assurance Leader





## 4.2. Notre approche

Chez PwC, nous nous efforçons à améliorer en permanence la qualité de nos audits par le biais de la conception et de l'exploitation d'un système efficace de gestion de la qualité. Il s'agit notamment de se concentrer sur les priorités suivantes :

- Continuer à renforcer notre culture de la qualité afin d'encourager nos associés et nos équipes à adopter des comportements favorisant la qualité de nos audits.
- Intégrer l'utilisation d'indicateurs de qualité (Assurance Quality Indicators) afin d'anticiper la qualité de nos services, intégrer la mise en œuvre du programme de suivi de la qualité en temps réel (Real Time Assurance) afin de prévenir les problèmes de qualité, intégrer le recours à l'analyse des causes originelles afin de tirer les enseignements des problèmes de qualité et intégrer l'établissement d'un cadre de reconnaissance et de responsabilité (Recognition and Accountability Framework) afin de renforcer les comportements, les cultures et les actions favorisant la qualité.
- Accent accru sur le suivi continu et en temps réel de la qualité, notamment par l'utilisation du real time assurance et d'indicateurs de qualité.
- Développement d'un plan d'implémentation qui répond aux exigences explicites résultant des normes de contrôle de qualité récemment adoptées par l'IAASB. Cependant, il n'est pas prévu que les changements liés à ISQM 1 aient un impact significatif sur notre système de contrôle de qualité.

Par ailleurs, nous continuons, dans le cadre de notre réseau, à communiquer avec les différentes parties intéressées dans le cadre :

- De débats publics sur l'avenir de l'audit, au cours desquels nous examinons la manière dont le secteur doit évoluer pour répondre aux nouvelles attentes de la société.
- Du real time engagement concernant les changements que nous observons au niveau mondial, tels que les perturbations technologiques, le changement climatique, la géopolitique, les changements amplifiés et accélérés par la pandémie de COVID-19, et leur impact sur la qualité de l'audit et la conformité.

### *Le cadre QMSE*

Pour fournir des services d'une manière efficace et efficiente qui répondent aux attentes de nos clients et des autres parties prenantes, le réseau PwC a établi le cadre de gestion *Quality Management for Service Excellence* (QMSE) qui intègre la gestion de la qualité dans les processus commerciaux et processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. Ce cadre introduit un objectif de qualité global soutenu par un ensemble d'objectifs sous-jacents de gestion de la qualité et notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu et géré de manière à ce que ces objectifs soient atteints avec une assurance raisonnable.

La fourniture de services d'audit de qualité constitue l'essence même de notre raison d'être. C'est pourquoi nous nous employons à réaliser des audits de qualité. Cependant, si notre travail ne répond pas aux normes que nous nous sommes fixées et qui nous sont imposées par les autorités de régulation, c'est une source de déception pour nous-mêmes et un motif de critique. Nous examinons chaque manquement avec la plus grande attention et faisons tout afin d'en tirer les enseignements en vue d'améliorer la qualité de nos prochains audits.

### *Les objectifs adéquats et les capacités nécessaires*

Pour nous aider à mettre cette stratégie en pratique, le réseau PwC a défini des objectifs clairs en matière de qualité des audits et nous assiste dans le cadre de la réalisation de ces objectifs. Nos équipes ne peuvent fournir des services d'audit de qualité que si elles ont accès aux moyens nécessaires, tant en termes de ressources humaines que technologiques. C'est la raison pour laquelle nos objectifs de qualité visent à disposer des capacités nécessaires, au niveau de notre cabinet et des entités membres du réseau, et à utiliser ces capacités pour satisfaire à nos propres règles ainsi qu'aux exigences professionnelles. Ces capacités peuvent uniquement se développer en présence d'un leadership et d'une culture de la qualité adéquats, favorisant les valeurs et les comportements appropriés.



### *Intégration et harmonisation*

Les objectifs de qualité visent essentiellement à disposer de collaborateurs présentant le profil adéquat, capables de mettre en œuvre, sous une direction et une supervision appropriées, des méthodologies, processus et technologies efficaces.

Ces éléments représentent les capacités que nous estimons pertinentes pour la réalisation et le maintien de la qualité des audits. Pour nous aider à atteindre ces objectifs, il existe à l'échelle du réseau plusieurs fonctions dédiées qui développent des outils pratiques, des lignes directrices et des systèmes destinés à soutenir et à suivre la qualité des audits. Ces éléments ont été intégrés et alignés par le réseau afin de créer un cadre de gestion de la qualité complet, holistique et connecté que nous adaptons en fonction de notre situation spécifique.

### *Des produits finis de qualité uniforme*

Reconnaître que la gestion de la qualité n'est pas une notion détachée constitue l'élément central de ce cadre. La gestion de la qualité doit être intégrée dans tout ce que nous faisons en tant qu'individus, en tant qu'équipes, en tant qu'entités et en tant que réseau. Les objectifs de qualité sont soutenus par des activités clés définies, considérées comme nécessaires pour leur réalisation, principalement axées sur la mise en place d'une infrastructure et d'une organisation de la qualité. Nous complétons et organisons ces activités clés selon les besoins pour répondre aux risques que nous avons identifiés dans la poursuite de nos objectifs de qualité.

### *Valeurs et jugements*

Pour réaliser des audits de qualité, il ne suffit pas de mettre en place les bons processus. En substance, le rôle d'un auditeur consiste à évaluer avec un niveau d'assurance « raisonnable » si les comptes annuels établis par la direction de la société sont exempts d'« anomalies significatives », en exerçant un jugement professionnel quant à savoir si ces états financiers donnent une image fidèle de la performance et de la situation financière de la société. Pour effectuer cette évaluation de manière efficace, l'auditeur doit utiliser toutes les aptitudes qui ont été développées

conformément à nos objectifs de qualité. Il s'agit notamment de l'adoption d'un comportement éthique conforme aux valeurs de PwC, de l'esprit critique, des compétences spécialisées et du jugement professionnel – le tout adossé à la technologie.

### *L'impact de facteurs externes sur notre système de gestion de la qualité*

Les dernières années ont été marquées par des défis sans précédent. De la pandémie mondiale de COVID-19 à l'invasion de l'Ukraine par la Russie (ci-après dénommée "la guerre en Ukraine"), ces événements sont avant tout des tragédies humaines.

Notre système de gestion de la qualité reflète notre réponse à ces événements et à l'évolution des risques en fonction des impacts sur nos clients, notre personnel et notre mode de fonctionnement, y compris les politiques et procédures nouvelles ou révisées de notre entreprise qui ont été mises en œuvre ou sont à l'étude à un moment donné. Dans le cadre QMSE, notre système de gestion de la qualité est conçu et exploité pour prendre en compte les changements de faits et de circonstances entraînant :

- Des risques qualité nouveaux ou changeants pour atteindre un ou plusieurs des objectifs qualité
- Des modifications de l'évaluation des risques qualité existants
- Des modifications de la conception du système de gestion de la qualité de l'entreprise, y compris les réponses aux risques

Le cadre QMSE nous a aidés à naviguer dans les changements de l'environnement de notre entreprise, en évaluant l'exhaustivité et l'efficacité de nos réponses, y compris le monitoring supplémentaire à mettre en place, et en identifiant toute lacune pour faire face aux risques de qualité nouveaux ou émergents.



### 4.3. Partager les développements et l'expérience

#### *Covid-19*

Depuis l'apparition de la pandémie, le réseau PwC a mis sur pied une équipe chargée de suivre l'évolution de la situation au niveau mondial et d'identifier les priorités pour éviter tout impact négatif sur la qualité de nos audits. Plus de deux ans après le début de la pandémie, nous avons maintenu notre concentration sur les domaines qui ont un impact sur nos clients, nos employés et notre façon de travailler. Nous avons tiré parti des conseils élaborés par notre réseau pour fournir une gouvernance et des conseils durables et cohérents par rapport à la qualité de l'audit et afin de donner à nos équipes les moyens de tenir compte de la situation particulière de leurs clients et de réagir en conséquence.

La pandémie de COVID-19 nous a posé une série de nouveaux défis dans le cadre de la réalisation de nos audits. Citons, à titre d'exemples, la manière dont nous travaillons en équipe pour planifier et réaliser l'audit, la façon dont nous interagissons avec nos clients pour recueillir les éléments probants nécessaires à l'audit, ou encore l'exécution de procédures d'audit spécifiques telles que la prise d'inventaire physique des stocks.

Notre système de gestion de la qualité a fourni le cadre permettant d'identifier, d'apprécier et de traiter les risques découlant de la situation créée par la pandémie de COVID-19. Nous avons utilisé l'expérience et les exemples partagés à l'échelle du réseau pour étayer notre évaluation des facteurs susceptibles d'avoir un impact sur notre système de gestion de la qualité. Nous nous sommes concentrés sur le renforcement de la supervision et de la revue, le recours à des consultations avec des spécialistes au sein de notre cabinet, et l'amélioration des programmes de suivi de la qualité en temps réel (Real Time Assurance, RTA).

#### *La réponse de notre réseau à la guerre en Ukraine, y compris la séparation de PwC Russie et Biélorussie et notre approche des sanctions*

Suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, l'objectif principal du réseau PwC est de continuer à faire tout ce qu'il peut pour aider nos collègues et soutenir les efforts humanitaires pour aider le peuple ukrainien.

La réponse du réseau PwC à la guerre en Ukraine s'est traduite par plusieurs actions, notamment la décision selon laquelle, dans les circonstances, PwC ne devrait plus avoir d'entreprises membres en Russie et en Biélorussie et, par conséquent, PwC Russie et PwC Biélorussie ont quitté le réseau.

En outre, le réseau PwC arrête de travailler pour les entités et individus russes soumis à des sanctions. Toute sanction à l'encontre d'entités ou d'individus russes adoptée n'importe où dans le monde sera appliquée partout dans le réseau PwC. Le réseau PwC n'effectuera également aucun travail pour le gouvernement fédéral russe ou des entreprises d'état et effectue une analyse afin d'identifier les contrats avec des clients russes non sanctionnés et examine la pertinence de toute relation en cours.

La réponse de notre réseau au conflit, y compris la séparation de PwC Russie et PwC Biélorussie et l'approche des sanctions, ainsi que la prise en compte des risques plus larges qui affectent nos clients, sont pris en compte dans le système de gestion de la qualité de notre cabinet grâce à l'identification des risques potentiels de qualité qui ont ou peuvent surgir. Notre cabinet surveille les mesures que nous avons prises et prendrons pour faire face aux risques identifiés afin d'évaluer si d'autres changements sont nécessaires au système de gestion de la qualité de notre cabinet ou à la manière dont nous exécutons nos missions et interagissons avec nos clients.



### 5.1. Le système de contrôle interne de qualité

Offrir des services de la plus haute qualité est au cœur de notre objectif et de notre stratégie d'assurance, en mettant l'accent sur le renforcement de la confiance et la transparence chez nos clients, sur les marchés des capitaux et dans la société en général.

La norme ISQC1 (« International Standard on Quality Control ») fixe comme objectif pour les cabinet d'audit « d'établir et de maintenir » un système de contrôle qualité destiné à garantir avec une assurance raisonnable que le cabinet d'audit et les membres de son 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 compte tenu des circonstances. La norme ISQC 1 comprend des obligations visant à permettre au cabinet d'audit d'atteindre cet objectif. Au sein de PwC, le système de contrôle qualité est dénommé « Quality Management for Service Excellence » (QMSE).

Comme mentionné précédemment, pour aider PwC RE à mettre en œuvre cette stratégie, le réseau PwC a établi le cadre QMSE qui introduit un objectif de qualité global pour la division d'audit qui est soutenu par une série d'objectifs sous-jacents de gestion de la qualité. Notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu et exploité de manière à ce que ces objectifs soient atteints avec une assurance raisonnable. La réalisation de ces objectifs est soutenue par un processus de gestion de la qualité établi par notre organisation et notre direction, nos responsables des processus d'entreprises, nos associés et nos employés.

Cela implique l'utilisation intégrée d'indicateurs d'assurance qualité pour viser à prévoir les problèmes de qualité, le Real Time Assurance pour viser à prévenir les problèmes de qualité, l'analyse des causes originelles pour apprendre des problèmes de qualité et un cadre de reconnaissance et de responsabilité pour renforcer les comportements, la culture et les actions de qualité.

De par leur conception, ces programmes nécessitent une surveillance et une amélioration continue, en particulier les indicateurs de qualité de l'assurance, qui, selon nous, évolueront considérablement au fil du temps en les utilisant de manière continue et en pouvant en tirer les leçons.

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

#### *Le processus de contrôle de qualité*

Ce processus de contrôle de qualité comprend :

- Identifier les risques pour la réalisation des objectifs de qualité ;
- Elaborer et mettre en œuvre des réponses aux risques de qualité évalués ;
- Vérifier la conception et l'efficacité opérationnelle des politiques et des procédures en utilisant des activités de contrôle intégrées au processus, telles que le real time assurance et des indicateurs de qualité appropriés ;
- Améliorer en permanence le système de contrôle de qualité lorsque des domaines à améliorer sont identifiés, en effectuant une analyse des causes et en prenant des mesures correctives; et
- Établir un cadre de reconnaissance et de responsabilisation lié à la qualité, à utiliser dans les évaluations, les récompenses et les décisions relatives au développement de carrière.

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

5.1.1. Leadership et responsabilité

5.1.2. Règles d'éthique

5.1.3. Dispositions en matière d'indépendance

5.1.4. Acceptation et maintien

5.1.5. Politique du personnel et formation continue

5.1.6. Exécution de la mission

5.1.7. Surveillance et amélioration de la qualité

5.1.8. Evaluation et rémunération



### 5.1.1. Leadership et responsabilité

Les messages clés sont communiqués à notre cabinet par notre Senior Partner et notre équipe de direction et sont renforcés par les associés et directeurs responsables des missions. Ces communications se concentrent sur nos points forts et sur les actions que nous pouvons entreprendre pour apporter des améliorations. Nous vérifions si nos employés perçoivent si les messages de nos dirigeants transmettent l'importance de la qualité pour le succès de notre entreprise. Sur la base de ce suivi, nous sommes convaincus que notre personnel comprend nos objectifs de qualité d'un audit.

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

- Respect des obligations professionnelles, des normes techniques et des politiques mondiales et locales mises en place par le réseau PwC ;
- Caractère adéquat des honoraires ;
- Efficacité économique lors de la réalisation de la mission ;
- Satisfaction du client ; et
- Apport de valeur ajoutée et maintien de la qualité.

Un bon niveau de qualité sera atteint lorsque les missions sont réalisées de manière efficiente 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.

Ne pas atteindre les objectifs liés au niveau de qualité entraîne un risque de perte financière, d'atteinte à la réputation de l'entreprise et, en cas de violation des obligations professionnelles, de l'adoption de mesures réglementaires plus contraignantes.

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, Control & Compliance (RCC)
- Governance, Risk & Compliance (GRC)
- Capital Markets, Accounting and Advisory Services (CMAAS)

Le QMSE, 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 RCC, GRC et CMAAS relatifs à l'assistance audit et à la garantie des contrôles.

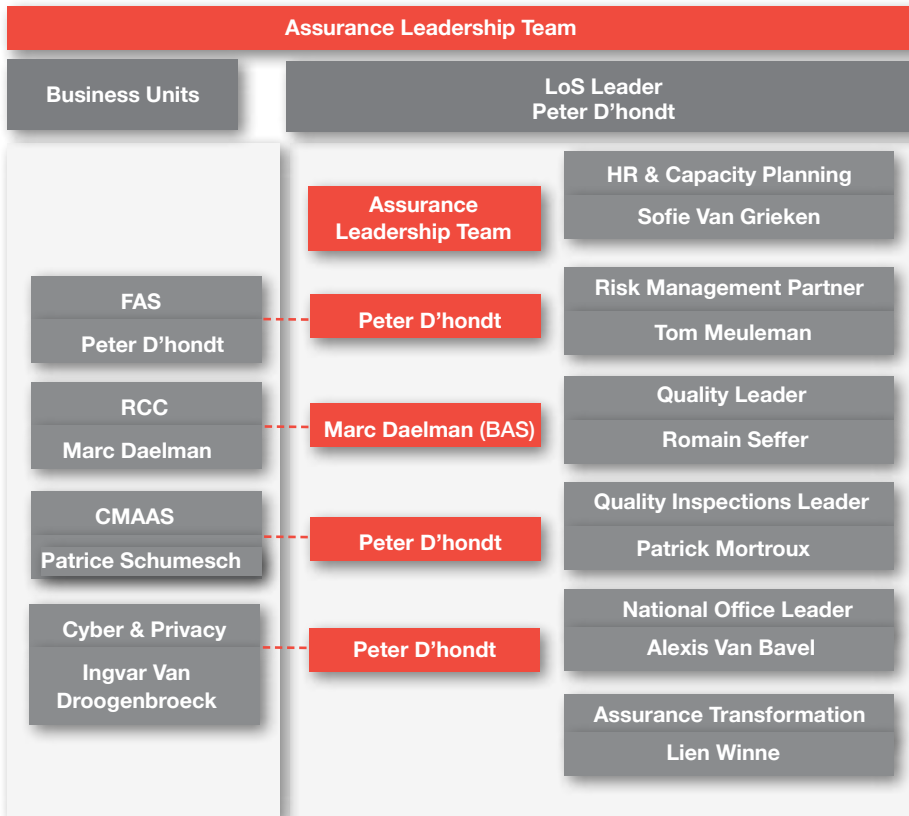
Bien que chaque collaborateur au sein du cabinet d'audit assume ses responsabilités en termes de qualité, plusieurs associés ont été désignés pour gérer les différentes fonctions QMSE. Ils établissent et documentent les politiques et procédures de mise en vigueur des domaines qu'ils gèrent.

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

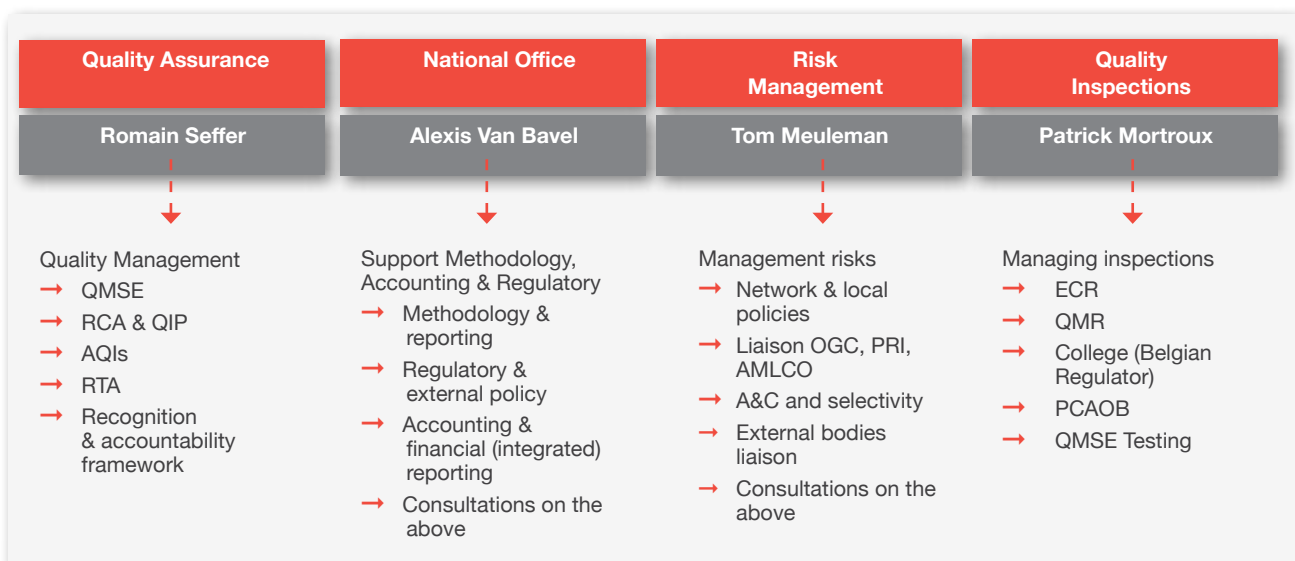
Le 'Business Conduct Leader' (BCL) ainsi que l'associé responsable des aspects liés à l'indépendance ('Partner Responsible for Independence' - PRI) gèrent les matières ayant trait à la déontologie et à l'indépendance pour la firme dans son ensemble, qui sont des fonctions du siège central, englobant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



La structure du 'Leadership Team' pour le Département 'Assurance' se présente comme suit, au 30 juin 2022 :



La structure en matière de gestion des risques et qualité au sein du Département 'Assurance' est établie comme suit au 30 juin 2022 :







## Responsabilité

Garantir un niveau de qualité distinctif pour le Département 'Assurance' est essentiel afin d'attirer et garder 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) gèrent l'entreprise et le Département 'Assurance' et l'exécution de la stratégie de l'entreprise, tout en mettant l'accent sur la qualité. Cette gestion implique l'évaluation annuelle des risques et l'établissement de plans de gestion des risques, comprenant les risques relatifs tant à la qualité de l'audit qu'à la mise en place des normes de gestion des risques propres à notre 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.

Même si chaque collaborateur de PwC RE est responsable de délivrer un haut niveau de qualité; c'est néanmoins le TAL qui est in fine chargé d'établir et de mettre en place le QMSE, conformément aux obligations légales et professionnelles et aux accords conclus au sein du réseau. En pratique, cette tâche est déléguée aux dirigeants de chaque domaine de compétence au sein du Département 'Assurance', l'examen final étant réalisé par le TAL.

Le TAL et le Quality Leader (QL) sont chargés d'organiser le QMSE et sont responsables de la qualité des prestations de services. Les associés responsables des compétences individuelles du QMSE assument l'analyse de risques y afférente, l'amélioration 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 QMSE qui relèvent de son domaine d'activité.

Le TAL et le QL ont un nombre d'outils à leur disposition leur permettant de superviser la qualité, dont notamment le monitoring attentif du programme Global Assurance Quality - Inspections (GAQ-I). Ce programme comprend entre autres des revues 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 réviseurs signataires. Les résultats de ces analyses donnent lieu à un suivi systématique et des plans de remédiation sont établis si nécessaire, dans un effort constant d'améliorer les règles de conduite et les procédures en place afin de promouvoir un niveau de qualité uniforme et permanent.

Le TAL et le QL collaborent pour assurer une communication adéquate au sein du cabinet de messages clairs et cohérents concernant la qualité (alertes, 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 TAL approuve les nominations des personnes qui assument des responsabilités-clés en matière de qualité.

Nous identifions les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur la qualité des services d'audit de notre cabinet afin de pouvoir mener des actions ciblées d'amélioration permanente. L'objectif premier de ces analyses est de tirer les enseignements des constatations relatives à notre système de gestion de la qualité, et d'identifier la manière dont notre cabinet peut instaurer un cadre propice pour réaliser des audits de qualité.



Au niveau des audits individuels, des revues indépendantes permettent d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur la qualité globale de l'audit. Nous prenons notamment en considération les facteurs ayant trait aux connaissances techniques, à la supervision, à la revue, à l'esprit critique, aux ressources déployées et à la formation. Les facteurs de causalité potentiels sont identifiés en évaluant les informations propres à la mission, en réalisant des entretiens et en examinant une sélection de documents de travail relatifs à l'audit dans le but de comprendre les facteurs qui peuvent avoir influencé la qualité de l'audit.

Par ailleurs, les données recueillies, tant pour les audits avec et sans manquements, sont comparées et mises en perspective afin de déterminer si certains facteurs influencent structurellement la qualité de l'audit.

Notre objectif consiste à comprendre en quoi les audits de qualité diffèrent de ceux qui présentent des manquements, et à exploiter ces enseignements pour améliorer en permanence chacun de nos audits. Nous évaluons les résultats de ces analyses pour identifier les améliorations qu'il pourrait être utile de mettre en œuvre au sein du cabinet. Nous sommes persuadés que ces analyses contribuent de manière significative à l'efficacité constante de nos contrôles de qualité.

Un cadre de responsabilités ('Recognition and Accountability Framework') a été mis en place en vertu duquel les réviseurs signataires au sein du Département 'Assurance' sont directement chargés de garantir la qualité de toutes les missions dans lesquelles ils interviennent.

Les réviseurs signataires sont également soumis à un certain nombre d'indicateurs-clés de performance (KPI), qui portent sur une série d'objectifs liés à la qualité. Des politiques et procédures sont établies pour l'admission des associés et administrateurs '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 tant la rémunération que le développement de la carrière peuvent éventuellement en être impactés. De même, les collaborateurs sont évalués, récompensés / promus, en fonction de la qualité du travail fourni.





## 5.1.2. 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** – qui consiste à être droit et honnête dans tous les domaines professionnels et les relations commerciales.

**Objectivité** – qui consiste à ne pas compromettre les jugements professionnels ou commerciaux en raison d'un parti pris, d'un conflit d'intérêt ou d'une influence induite d'un tiers.

**Compétences et diligence professionnelles** – qui sous-tendent (i) l'acquisition et le maintien des connaissances et des compétences professionnelles au niveau requis pour garantir à un client ou un organisme employeur un service professionnel compétent, fondé sur les normes techniques et professionnelles en vigueur et sur la législation pertinente ; et (ii) le fait d'agir avec diligence et conformément aux normes techniques applicables et normes professionnelles.

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

**Attitude professionnelle** – qui consiste à se conformer aux lois et règlements pertinents et à éviter toute conduite que le professionnel sait ou devrait savoir être de nature à discréditer la profession.

Les normes applicables à notre réseau, auxquelles toutes les firmes membres de notre réseau 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 non seulement à la lettre mais également selon leur esprit. Tous les associés et administrateurs responsables et leurs collaborateurs suivent régulièrement des formations obligatoires et sont évalués sur la connaissance de 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.

Outre les valeurs de PwC (Agir avec intégrité, Faire la différence, Prendre soin des autres, Travailler en équipe, Ré-imaginer le possible) et l'objectif de PwC, PwC RE a adopté les normes du réseau PwC, dont le Code de Conduite et les directives y afférentes. Elles décrivent clairement le comportement qui est attendu de nos associés, de nos administrateurs et des autres collaborateurs. Grâce à cette approche, nous pouvons construire la confiance attendue du public.

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'.

Au moment du recrutement ou d'admission au sein de la firme, le Code de Conduite mondial est mis à disposition de tous les membres du personnel et de tous les associés de PwC RE. Nous attendons de leur part qu'ils respectent ces valeurs tout au long de leur carrière professionnelle. Ils ont la responsabilité de signaler les problèmes de manière honnête et professionnelle lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles ou lorsqu'ils constatent des comportements contraires au Code. Les firmes appartenant au réseau PwC sont chacune responsables de mettre à disposition un système permettant de signaler les problèmes.





PwC en Belgique dispose d'un « Business Conduct Office » indépendant, sous la direction de Tom Meuleman, Business Conduct Leader (BCL) et de Sarah Morton (Chief Ethics Officer). Ils sont secondés par un réseau de conseillers en déontologie. Il est recommandé aux collaborateurs de contacter ces personnes lorsqu'ils sont confrontés à un problème d'ordre déontologique nécessitant un avis. 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 l'existence de cette procédure via le site Intranet.

Enfin, il existe également une fonctionnalité de signalement confidentiel sur le site [pwc.com/ethics](https://www.pwc.com/ethics). Le « Code de Conduite » de PwC est disponible en ligne pour toutes les parties prenantes internes et externes sur le site [pwc.com/ethics](https://www.pwc.com/ethics).

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.

Enfin, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) fournit des lignes directrices pour les entreprises multinationales (les lignes directrices OCDE), sous forme de principes et de normes

non contraignants pour une conduite responsable des affaires dans le cadre d'une activité mondiale. Les lignes directrices de l'OCDE constituent un cadre précieux pour déterminer les exigences et les normes de conformité applicables. Bien que le réseau PwC soit composé de cabinets qui sont des entités juridiques distinctes et qui ne constituent pas une entreprise ou une société multinationale, les normes et les politiques du réseau PwC sont fondées sur les objectifs des lignes directrices de l'OCDE et y sont conformes.



### 5.1.3. 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 socle 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 International 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 les capacités requises. 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 et le soutien fourni aux associés et collaborateurs. 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 les comptes en banque, les prêts et les plans de pensions contractés par des associés, par des membres du personnel ou par le cabinet.
- 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 pour l'application de la politique en matière de services non-audit fournis à des clients « Assurance » ; et
- Les relations d'affaires, qui comprennent les politiques et directives relatives aux relations d'affaires 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.
- L'acceptation de nouveaux clients d'audit et d'assurance, et l'acceptation ultérieure de services autres que d'assurance pour ces clients.

Viennent ensuite les « Network Risk Management Policies », qui définissent 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 d'indépendance réglementaires et professionnelles applicables à la fourniture de services « Assurance ». Les politiques et les directives sont évaluées et revues en cas de modifications, notamment lors de modification de la législation ou de la réglementation ou en réponse à des questions d'ordre opérationnel.

PwC RE ajoute un supplément aux politiques d'indépendance du réseau, conformément aux exigences législatives belges et le règlement européen lorsque celles-ci sont plus strictes que les politiques du réseau PwC.





### 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 de notre réseau peuvent être soumis à des règles nationales plus contraignantes. Ces règles sont dans ce cas opposables à l'ensemble du réseau international, comme c'est le cas pour la Belgique.

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 2022.

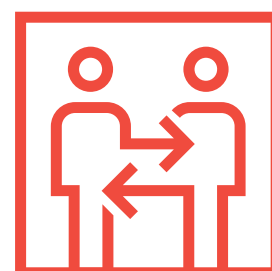
### Rotation interne et externe

Les dispositions en matière de rotation instaurées par la législation belge ont été mises en œuvre pour les entités d'intérêt public (EIP) 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 l'entité contrôlée présente un profil à risque élevé, tel que déterminé à l'issue de la procédure d'acceptation de la mission. 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.

Enfin, la rotation des associés signataires pour toutes les autres entités belges aura lieu tous les dix ans, conformément à la politique de gestion des risques du réseau.

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 de systèmes et 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 contient des informations sur les sociétés, en ce compris les clients qui sont soit des EIP ou soit soumises à des restrictions imposées par la « Stock Exchange Commission » (SEC) américaine. 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 Check-point » ;
- *'Independence Checkpoint'* : qui facilite l'obtention d'une autorisation préalable pour l'achat, par tous les partners, directors et managers, de titres négociés publiquement, ainsi que pour les achats ultérieurs et qui 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 détenus par leur conjoint et leurs enfants mineurs. Lorsqu'une entreprise de PwC gagne un nouveau client d'audit, 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 de disposer de leurs titres endéans un délai de deux semaines. La fiabilité des informations répertoriées dans Checkpoint 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 prises en vue de limiter le risque à un niveau acceptable et laisse à l'associé audit la décision finale 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 des règles d'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).
- *'Business relationship database'* : qui donne un aperçu de toutes les relations d'affaires approuvées par PwC Belgium, et qui sont revues tous les six mois pour évaluer leur continuité.





### *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.

Une attention particulière est accordée aux formations « milestone » qui accompagnent soit un changement de poste ou de rôle, soit une modification des politiques ou des dispositions légales et, le cas échéant, de la fourniture de services.

Tous les associés et membres du personnel exécutif sont tenus de signer une confirmation de conformité annuelle, dans laquelle ils confirment s'être conformés à 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 ont la charge ont été réalisés en conformité avec la politique interne et que toutes les procédures obligatoires ont été suivies lors de l'acceptation de ces services 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*

Dans le cadre de la gestion du respect des prescriptions en matière d'indépendance, PwC RE est chargée de contrôler l'efficacité du système de contrôle qualité. 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 aléatoire d'un nombre d'associés, directeurs et managers 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 identifiée par le biais de nos procédures 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, par exemple, par le biais de formations et d'encadrement complémentaires.

### *Déclaration et appréciation en matière d'indépendance*

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

Nous améliorons constamment notre système tant sur la base des résultats des contrôles internes et des inspections de nos régulateurs que sur la base des attentes générales concernant les réviseurs d'entreprises.

PwC RE confirme 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.

## 5.1.4. Acceptation et continuation

### *Considérations relatives à l'acceptation et à la continuation*

Les principes en vigueur pour l'acceptation de nouveaux clients ou la poursuite des services avec les clients existants sont essentiels pour garantir un haut niveau de qualité qui, selon nous, va de pair avec notre objectif de bâtir la confiance au sein de la société. Nous avons défini des politiques et procédures pour l'acceptation des clients et des 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 et missions et, le cas échéant, nous avons mis en place des politiques et procédures de résiliation d'une mission ou d'une relation client.

### *Acceptation et continuation 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 continuation 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 aux membres de sa direction. Ce système permet plus particulièrement :

#### **Équipes affectées à la mission :**

- De documenter leurs considérations sur les aspects requis par les 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 (i) le recours à la consultation, (ii) l'adaptation du plan de travail ou de l'approche d'audit, (iii) l'application d'autres mesures de sauvegarde visant à limiter les risques identifiés ou (iv) 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 à la continuation de missions avec des clients.
- Peuvent fournir un aperçu des risques relatifs à l'acceptation et à la continuation 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 la continuation du mandat d'audit.







### 5.1.5. 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.

Nous nous engageons à mettre les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. Tout au long de leur carrière, nos collaborateurs bénéficient d'opportunités de développement de carrière, de formation sur demande et de coaching/ développement en temps réel sur le lieu de travail. Notre portefeuille de formation flexible permet un apprentissage personnalisé avec un accès à un éventail de matériel pédagogique.

#### **Stratégie en matière de ressources humaines**

Nous nous efforçons d'être le premier développeur de talents au monde et de permettre à nos employés de gagner en agilité et en confiance dans un monde en évolution rapide. Les domaines d'intervention spécifiques comprennent la création d'une base résiliente pour les périodes de changement en soutenant le bien-être de nos employés et en permettant une prestation efficace; former des dirigeants inclusifs pour un monde en mutation; et permettre à nos employés de faire face aux réalités d'aujourd'hui et aux possibilités de demain. Chez PwC, nous nous engageons à créer une culture d'appartenance. Nous nous efforçons de faire en sorte que notre façon de travailler embrasse la diversité et favorise un environnement inclusif où nos employés se sentent à l'aise de se mettre au travail et se sentent à leur place et peuvent atteindre leur plein potentiel. Comme en témoignent nos valeurs fondamentales «Soin» et «Collaboration», nous nous efforçons de mieux comprendre et de sympathiser avec différents contextes, perspectives et expériences. Nous savons que lorsque des personnes d'horizons différents et avec des perspectives différentes travaillent ensemble, nous créons le plus de valeur pour nos clients, nos employés et la société. PwC RE vise à recruter, former, développer et retenir les meilleurs et les plus brillants employés qui partagent le sens aigu des responsabilités de l'entreprise pour fournir des services de haute qualité.

Notre politique de recrutement comporte un processus d'entretien structuré avec des questions axées sur le cadre comportemental de « PwC Professional », une évaluation du parcours de formation et une vérification des antécédents.

#### **PwC Professional**

The PwC Professional est notre cadre de développement du leadership mis en œuvre à l'échelle mondiale. Ce cadre soutient le développement et l'évolution de carrière de nos collaborateurs en définissant un ensemble unique d'attentes pour chaque département, zone géographique et rôle. Il précise les capacités nécessaires pour s'épanouir en tant que dirigeant motivé par la raison d'être et les valeurs de PwC à tous les niveaux d'implication.

#### **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 PwC RE 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 passer par une période de démarrage de six mois, au terme de laquelle une évaluation formelle est réalisée. Des mesures adéquates sont adoptées, si nécessaire.

Les besoins en personnel sont évalués sur une base continue par les membres du Département « Staff Planning ». Les données relatives aux 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 lorsque nécessaire. 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 significatives; une évaluation annuelle des performances; (iii) une évaluation intermédiaire éventuelle; (iv) 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 juniors 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.

Enfin, l'obtention d'une certification professionnelle soutient l'engagement de notre cabinet en matière de qualité grâce à des normes d'examen et de certification cohérentes. Notre objectif est d'offrir à nos collaborateurs un parcours de promotion plus individualisé et de les aider à établir des priorités et à gérer leur temps plus efficacement lors de la préparation des examens professionnels. Permettre à nos collaborateurs de respecter leurs engagements professionnels et personnels est un élément crucial de notre stratégie visant à les motiver et à les fidéliser.

### 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 d'audit de PwC. Cela inclut les mises à jour des normes d'audit et de leurs conséquences, ainsi que les risques liés à l'audit et la qualité de l'audit.

Cette formation est fournie au travers d'une combinaison de formations en ligne et formations classiques en classe ou encore de formation sur le terrain. Cette formation renforce la priorité que nous accordons à la qualité de l'audit et offre aux professionnels la possibilité de renforcer leurs compétences techniques et professionnelles, y compris leur jugement professionnel et leur esprit critique.

Le programme de formation (curriculum) nous permet de choisir le moment où nous fournirons la formation.

L'associé responsable des aspects « Learning & Development » évalue la formation complémentaire, formelle et/ou informelle, en prenant en compte la spécificité des besoins locaux.

Chaque année, L&D met au point un programme de formation détaillé avec des cours obligatoires et facultatifs pour chaque grade. Le curriculum est basé sur un mélange de cours Global L&D et de matériel de formation technique propre 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 de ses 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 (IRE) afin de pouvoir être pris en compte 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-learning »).

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 2021/2022, les réviseurs d'entreprises et collaborateurs du cabinet ont consacré en moyenne 21,6 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.

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 issues du système de gestion des budgets.

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.

#### Nombre moyen de jours de formation par FTE

	30/06/2022	30/06/2021
<b>Réviseurs et leur personnel</b>	<b>21,6</b>	<b>18,7</b>







## 5.1.6. Exécution de la mission

### Notre approche d'audit

La qualité et l'efficacité de l'audit sont essentielles pour toutes nos parties prenantes. Nous investissons donc massivement dans l'efficacité de nos audits, dans les compétences de notre personnel, dans notre méthodologie sous-jacente, dans la technologie que nous utilisons et dans la mise à disposition du temps et des ressources nécessaires. Nous accordons une attention particulière aux indicateurs et processus internes qui surveillent régulièrement l'efficacité de nos processus de risque et de qualité, et fournissons des informations en temps opportun sur la qualité de nos travaux d'audit et sur les domaines à améliorer. Les détails de ces indicateurs et processus se trouvent dans la section 5.1.7. Surveillance et amélioration de la qualité. De plus, nous prenons en compte ce que nos différentes parties prenantes attendent de nous, ce qu'ils nous disent que nous devons améliorer et les résultats des inspections réglementaires sur la qualité de notre travail.

### Nos outils - PwC Audit

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 s'appliquent à chaque mission d'audit individuelle. Cette approche d'audit commune comporte un cadre référentiel qui permet aux entreprises membres du réseau PwC de respecter de manière cohérente tant les normes professionnelles que les réglementations et les exigences légales en vigueur.

Le Guide d'Audit PwC 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 d'assurance et des missions connexes.

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.

### Notre technologie

Nous continuons d'investir dans la technologie d'audit, ce qui contribue à améliorer la qualité d'audit et à donner un meilleur aperçu au profit de 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 Platinum** notre système mondial de documentation des travaux d'audit mis en œuvre dans l'ensemble du réseau PwC, qui supporte PwC Audit. Nos activités d'audit sont planifiées et exécutées à l'aide d'Aura Platinum. Cet outil contribue à l'application efficace de notre méthodologie au sein de nos équipes, à la création d'un lien transparent entre les risques, les procédures requises, les contrôles et les travaux réalisés pour répondre à ces risques, tout en fournissant des fonctionnalités en matière de gestion de projets. Les plans d'audit ciblés identifient les niveaux de risque, la fiabilité des contrôles et les travaux effectués en réponse à ces risques. Les tableaux de bord intelligents permettent aux équipes de visualiser plus rapidement l'avancement de l'audit et l'impact des décisions relatives à l'étendue de l'audit.
- **Count** facilite le processus end-to-end de contrôle des inventaires physiques, permettant à nos équipes de créer et de gérer des procédures de comptage, d'enregistrer les résultats des comptages directement sur leur appareil mobile ou leur tablette et d'exporter les résultats dans Aura. Les équipes présentes sur plusieurs sites peuvent standardiser les instructions et en gérer les résultats via un portail unique.



- **Connect Suite** est la plateforme collaborative grâce à laquelle nous partageons les demandes de documents et l'état d'avancement des principaux livrables de l'audit. Cette plateforme permet de partager rapidement, de manière efficace et en toute sécurité des informations avec nos clients et nos équipes d'audit à chaque étape de la mission.
- **Connect** est une plateforme permettant aux équipes de lister les documents nécessaires à la conduite de l'audit et aux clients de fournir ces documents. Il permet un échange rapide, efficace et sécurisé des informations à chaque étape de la mission de contrôle. 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 une 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. Un tableau de bord consolidé présente pour tous les sites, la numérisation des documents nécessaires à l'exécution de la mission ainsi que des indicateurs de performance automatisés.
- **Connect Audit Manager** quant à lui, rationalise, standardise et automatise la coordination des audits de groupe. Cette plateforme contient une vue d'ensemble de tous les travaux entrants et sortants et numérise l'intégralité du processus de coordination, ce qui améliore la transparence, la conformité et la qualité des audits complexes multisites.
- **Halo**, nos outils d'audit de données, testent de grands volumes de données, analysent des populations entières pour améliorer l'évaluation, l'analyse et les tests des risques. Par exemple, Halo for Journals permet d'identifier les transactions pertinentes sur la base de critères définis, ce qui permet aux équipes d'audit d'analyser et de visualiser plus facilement les données pour identifier les écritures comptables à analyser de manière plus approfondie et démarrer les tests substantifs.
  - **PwC's Confirmation System** permet au client de fournir facilement de manière sécurisée les informations demandées. La technologie automatisée et flexible fonctionne pour presque

toutes les confirmations (allant des créances commerciales aux dérivés, aux prêts, en passant par les stocks).

PwC continue à investir dans une technologie d'audit intégrant la qualité de l'audit et qui améliore notre capacité de donner une valeur accrue à nos clients. Notre technologie est distribuée et mise en œuvre dans le monde entier et garantit la cohérence au sein du réseau PwC.

Notre cabinet a conçu et mis en œuvre des processus et des contrôles pour étayer la fiabilité de ces technologies de contrôle. Cela inclut la clarification des rôles et des responsabilités des propriétaires et des utilisateurs de la technologie de contrôle. En outre, nous avons établi des lignes directrices sur l'adéquation de la documentation d'audit dans les documents de travail liés à l'utilisation de ces technologies de contrôle, y compris la fiabilité de la solution et de la documentation requise pour aider l'auditeur à remplir ses responsabilités de supervision et d'examen dans le cadre du déroulement normal de l'audit.

#### *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, des sociétés cotées sur un marché non-réglementé et des 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 la conformité de l'approche d'audit et du rapport du commissaire. Sans être directement impliqué dans les procédures de contrôle sur le terrain, le QRP joue son rôle par le biais d'entretiens, de 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, par exemple, lorsqu'ils sont confrontés à une situation qui pourrait conduire à l'expression d'une opinion avec réserve. 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 garantir que le réviseur signataire a tenu compte, dans la conclusion de son rapport, des éléments pertinents importants.

Des procédures ont été mises en place 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 qui requièrent une consultation (p.ex. lorsque l'on exprime une opinion autre qu'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.

### Confidentialité et sécurité des informations

La confidentialité et la sécurité des informations sont des éléments essentiels de nos responsabilités professionnelles. L'utilisation abusive ou la perte d'informations confidentielles concernant nos clients ou de données à caractère personnel peut exposer le cabinet à des poursuites judiciaires, voire porter atteinte à notre réputation. Nous attachons la plus haute importance à la protection des informations confidentielles et des données à caractère personnel. L'importance que nous accordons à nos clients exige une approche holistique et collaborative pour réduire les risques en matière de sécurité, de confidentialité et de vie privée. Cette approche doit s'accompagner d'un investissement important dans des contrôles et des processus de suivi appropriés aux fins d'intégration d'un modèle efficace à trois lignes de défense. Ce modèle nous a permis de renforcer notre organisation en matière de sécurité des informations, de nous aligner sur les bonnes pratiques du secteur et d'améliorer nos cadres de contrôle interne.

### Confidentialité des données

Notre cabinet applique une approche rigoureuse et cohérente en matière de gestion des données à caractère personnel. Chacun de nos collaborateurs a un rôle à jouer dans le cadre de la protection des données à caractère personnel. Nous avons continué à nous appuyer sur notre vaste programme de préparation au RGPD, et nous nous employons à intégrer les bonnes pratiques de gestion des données dans l'ensemble de nos activités.

### Sécurité des informations

La sécurité des informations constitue une priorité majeure pour le réseau PwC. Les entités membres de notre réseau sont responsables de la protection des informations qui leur sont confiées par leurs collaborateurs, leurs clients, leurs fournisseurs et les autres parties intéressées. La politique de PwC en matière de sécurité des informations (Information Security Policy - ISP) répond aux exigences de la norme ISO/IEC 27001, des normes du secteur des services financiers et des autres cadres réputés (COBIT, NIST, etc.) qui servent de référence pour l'efficacité de la sécurité au sein des différentes entités du réseau. La politique de PwC en matière de sécurité des informations s'inscrit directement dans l'orientation stratégique du cabinet relative à la préparation aux cybermenaces, visant à protéger de manière proactive les actifs du cabinet et les informations de ses clients. La politique de PwC en matière de sécurité des informations est révisée au minimum une fois par an. PwC RE est tenue de se conformer aux exigences de la politique de PwC en matière de sécurité des informations, et de se soumettre sur base trimestrielle à une évaluation dûment étayée aux fins de démontrer cette conformité. Notre organisation est évaluée par rapport aux contrôles requis via l'analyse des données disponibles. En coordination avec les parties prenantes du cabinet, la qualité des données est examinée afin de garantir une évaluation précise du statut de sécurité du cabinet. Les écarts qui résultent du processus d'évaluation du programme de conformité des ISP sont classés par ordre de priorité pour être corrigés en utilisant une approche basée sur les risques et selon les délais convenus avec la direction.





### 5.1.7. 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 – la « première ligne de défense ». Il s'agit de la conception et de la mise en œuvre d'un système efficace de gestion de la qualité répondant à nos risques spécifiques pour réaliser des audits de qualité, à partir du cadre Quality Management for Service Excellence (QMSE) applicable à l'ensemble du réseau PwC.

L'objectif global de qualité dans le cadre QMSE est d'avoir les capacités nécessaires au sein de notre cabinet et de déployer notre personnel pour utiliser systématiquement nos méthodologies, processus et technologies dans la fourniture de services d'assurance de manière efficace et efficiente pour répondre aux attentes valables de nos clients et autres parties prenantes.

Les procédures de surveillance de PwC RE visent 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 opérationnelles afin de fournir une assurance raisonnable que nos missions d'audit et d'autres missions de contrôle soient exécutées conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux normes professionnelles – le « second line of defence ». Cela inclut l'utilisation du real time assurance, qui est abordée plus en détail ci-dessous.

Le programme de surveillance adopté par PwC RE est également basé sur la revue des missions accomplies (Engagement Compliance Reviews - ECR) et la surveillance périodique de notre système de contrôle de qualité par une équipe indépendante au sein de notre réseau. Les résultats de ces procédures, ainsi qu'un contrôle permanent, sont à la base de l'amélioration continue de notre système de contrôle de qualité. 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.

Les ECRs sont des évaluations périodiques ciblées sur les risques de missions accomplies. Elles concernent des professionnels 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.

Chaque signataire fait l'objet d'un examen au moins une fois tous les cinq ans ou tous les trois ans pour les Associés Responsables qui signent des HPC (High profile clients) ou des entités significatives d'HPCs ; alors que tous les HPC sont évalués au moins deux fois tous les six ans.

Les ECRs sont conduites par des associés 'Assurance' expérimentés, assistés par des équipes indépendantes d'associés, directors, senior managers et autres spécialistes. Les inspecteurs ECR peuvent provenir d'autres cabinets membres si nécessaire pour fournir une expertise ou une objectivité appropriée. 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 GAQ-I approuvés. L'équipe d'inspection du réseau soutient les équipes d'inspections en surveillant l'application cohérente des directives sur la classification des constatations des missions et les évaluations des missions à travers le réseau.

Treize dossiers ont été soumis en 2021/2022 à un ECR, dont dix concernaient le contrôle légal des états financiers et trois concernaient d'autres missions de contrôle. D'une part quatre dossiers visaient des HPCs et neuf non-HPCs, et d'autre part la sélection couvrait six dossiers EIP et sept non-EIP.

Enfin, le réseau PwC coordonne un programme d'inspection visant à examiner l'efficacité de la conception et du fonctionnement de notre système de gestion de la qualité. Il examine également la propre évaluation par la direction du cabinet de l'efficacité de son système de gestion de la qualité et sa détermination à savoir si l'objectif global de qualité a été atteint.



Le recours à une équipe centrale pour le suivi de ces inspections à l'échelle du réseau PwC garantit une vision uniforme et permet le partage d'expériences pertinentes dans l'ensemble du réseau.

Le processus GAQ-I global en Belgique est contrôlé par l'« International Team Leader » (ITL) pour la Belgique, Associé désigné au sein de l'équipe GAQ-I. Le Leader QR communique et discute des résultats avec le TAL, le Quality 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 GAQ-I. Ces rapports sont tout d'abord discutés et approuvés avec le QR Leader, le Quality Leader et le TAL. Les QR Leader, QL et le TAL décident ensuite des mesures adéquates à adopter en lien avec les résultats du contrôle qualité, y compris informer les associés, directeurs 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 directeur ou le TAL de PwC RE peut faire l'objet d'un accompagnement ou d'une formation complémentaire ou de sanctions.

Les associés, directeurs 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, et si nécessaire, les associés de PwC RE qui sont responsables d'audits de groupes comportant des activités de contrôle transfrontalières, sont informés des résultats du contrôle qualité 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 s'assurer que des mesures adéquates soient éventuellement prises concernant les besoins en matière de formation.

Un contrôle supplémentaire de la qualité audit des missions individuelles est effectué via le programme annuel Real Time Assurance.

### *Prévention - Real Time Assurance*

PwC a mis au point un programme de contrôle de qualité en temps réel (« RTA – Real Time Assurance ») en vue de mettre à notre disposition un processus et un outil nous permettant de surveiller et de soutenir la qualité de l'audit, en exploitant les capacités technologiques actuelles. Le programme RTA est un programme de monitoring préventif qui aide davantage les équipes d'audit à effectuer le « bon travail » pendant l'audit. Il nous permet de gérer à la fois un large éventail de missions et d'indicateurs de qualité d'audit grâce à nos processus de surveillance internes standardisés et automatisés, permettant ainsi d'économiser du temps et des ressources.

### *Apprendre – Analyse des Causes originelles*

Nous réalisons des analyses pour identifier les facteurs 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 les déficiences éventuelles sous différents angles, notamment la surveillance continue de notre système de contrôle de qualité, les inspections par notre réseau de notre système de contrôle de qualité et ce, tant pour 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, à l'esprit critique, 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 les principaux membres de l'équipe au sein d'un cabinet localisé au même endroit que le client, 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 consultation 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 observations 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.

#### Contrôle-indicateurs de qualité

Enfin, PwC a défini un ensemble d'indicateurs de qualité de contrôle (AQI – Audit Quality Indicators) qui aident notre Assurance Leadership team à identifier rapidement les risques potentiels pour la qualité. Cette analyse de risques de la qualité est un élément essentiel de notre système QMS et les AQIs offrent, parmi d'autres normes en matière de performance, un outil qui nous aide à contrôler l'efficacité de notre système QMS.

Exemple d'un Audit Quality Indicator (AQI)		
Nombre de consultations dans les domaines suivants		
	30/06/2022	30/06/2021
Comptabilité et rapports	96	66
Méthodologie	90	63
Rapports d'audit et autres questions connexes	153	194
<b>Total</b>	<b>339</b>	<b>323</b>

#### responsabilité (Recognition and Accountability Framework)

Notre cadre de reconnaissance et de responsabilité (RAF) renforce la qualité dans tout ce que nos employés font pour mettre en œuvre notre stratégie, en mettant l'accent sur la fourniture de services à nos clients, la façon dont nous travaillons avec nos employés et la conduite d'une Culture de qualité élevée. Il tient les associés et directeurs responsables des comportements de qualité et des résultats de qualité qui vont au-delà de la conformité. Notre RAF considère et aborde les éléments clés suivants :

- **Résultats de qualité** : Nous fournissons des résultats de qualité transparents pour mesurer la réalisation des objectifs de qualité. Nos résultats en matière de qualité tiennent compte du respect des normes professionnelles ainsi que les normes et politiques du réseau PwC et de notre cabinet.
- **Comportements** : Nous avons défini des attentes concernant les bons comportements qui soutiennent la bonne attitude envers la qualité, le bon tone at the top et un engagement fort vis-à-vis de notre objectif de qualité.
- **Interventions / reconnaissance** : Nous avons mis en place des interventions et une reconnaissance qui encouragent et renforcent les comportements positifs et favorisent une culture de qualité.
- **Conséquences / récompenses** : Nous avons mis en place des conséquences et des récompenses financières et non financières qui sont proportionnelles aux résultats et au comportement et suffisantes pour encourager les bons comportements pour atteindre les objectifs de qualité.



## 5.1.8. 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.

#### **Human resources**

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 multi-critères : 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.



## 5.2. 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 d'assurance que les missions révisorales confiées au cabinet sont réalisées conformément à notre méthodologie, aux normes d'exercice professionnel 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 inspections internes et investigations de nos autorités de supervision ainsi que des attentes des entreprises vis-à-vis des réviseurs d'entreprises.

Le Leadership Team confirme 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.

## 5.3. Contrôle de qualité externe

Comme tout cabinet de révision inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, notre cabinet fait périodiquement l'objet d'un contrôle de qualité.

A la suite de la réforme de l'audit (Directive et Règlement européen), la supervision des réviseurs d'entreprises est effectuée depuis le 1 janvier 2017 par 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 est soumis sont prévus par l'article 52 de la Loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.

Notre cabinet a fait l'objet d'un contrôle de qualité en 2021/2022, diligenté par le CSR, 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), a porté sur le contrôle de qualité d'une sélection de missions révisorales. Ce contrôle a été organisé pour la première fois conjointement avec le PCAOB.

Les conclusions finales de ce contrôle de qualité n'ont pas encore été obtenues.



## A. PwC Réviseurs d'Entreprises

Les données reprises ci-dessous concernent PwC Réviseurs d'Entreprises pour l'exercice clos le 30 juin 2022

Revenus PwC Réviseurs d'Entreprises	30 juin 2022
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.	27.566.322,13 EUR
Revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités.	51.843.186,48 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.	8.047.255,89 EUR
Revenus provenant de services autres que d'audit fournis à d'autres entités..	28.944.177,48 EUR
<b>Total revenus</b>	<b>116.400.941,98 EUR</b>

## 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 2022.

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 2,5 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.



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.

Etat membre	Nom de la firme
Allemagne	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Allemagne	Wibera WPG AG
Autriche	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien
Autriche	PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz
Autriche	PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt
Autriche	PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz
Autriche	PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg
Autriche	PwC Österreich GmbH, Wien
Belgique	PwC Bedrijfsrevisoren bv/Reviseurs d'entreprises srl
Bulgarie	PricewaterhouseCoopers Audit OOD
Chypres	PricewaterhouseCoopers Limited
Croatie	PricewaterhouseCoopers d.o.o
Croatie	PricewaterhouseCoopers Savjetovanje d.o.o
Danmark	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Espagne	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Estonie	AS PricewaterhouseCoopers
Finlande	PricewaterhouseCoopers Oy
France	PricewaterhouseCoopers Audit
France	PricewaterhouseCoopers Entreprises
France	PricewaterhouseCoopers France
France	M. Philippe Aerts
France	M. Jean-Laurent Bracieux
France	M. Antoine Priollaud
Grèce	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA
Hongrie	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Irlande	PricewaterhouseCoopers
Islande	PricewaterhouseCoopers ehf
Italie	PricewaterhouseCoopers Spa
Lettonie	PricewaterhouseCoopers SIA
Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Ruggell
Lituanie	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxembourg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Malte	PricewaterhouseCoopers
Norvège	PricewaterhouseCoopers AS
Pays-Bas	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Pays-Bas	Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A.
Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o.
Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k.
Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
Roumanie	PricewaterhouseCoopers & Asociados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda
Roumanie	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovenie	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Solvaquie	PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Suède	PricewaterhouseCoopers AB
Suède	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
Tchèque	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o.

## 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

- Ageas
- Anheuser-Busch Inbev
- Azelis Group
- B-Arena
- Balta Group
- Barco
- Bass Master Issuer
- Cenergy Holding SA
- Deceuninck
- Ekopak
- Eni Finance International
- Esmee Master Issuer
- Financière Remy Cointreau
- Groupe Bruxelles Lambert
- Immo - Beaulieu
- Immo - Zenobe Gramme
- Immo Basilix
- Immo Mechelen City Center
- Immo-Antares
- Immobilière Distri-Land
- Jensen Group
- KBC Group
- Loan Invest NV
- Lotus Bakeries
- Melexis
- Miko
- Ontex Group
- QRF Comm VA
- Quest for Growth
- Recticel
- Retail Estates
- Rosier
- Sequana Medical NV
- Spadel
- Titan Cement International
- Viohalco
- Warehouses Estates Belgium
- Xior Student Housing

#### Sociétés d'assurance

- Accelerant Insurance Europe SA
- AG Insurance
- Allianz Benelux
- Architectes Coopérative
- Assurances du Notariat
- AXA Belgium
- Ethias SA
- Euler-Hermes
- KBC Assurances
- Lloyd's Insurance Company
- Maatschappij voor Brandherverzekering
- Monument Assurance Belgium
- Neutra SMA
- QBE Europe NV
- Solidaris Assurances SMA
- Yuzzu

#### Établissements de crédit

- AXA Bank Belgium
- Bank Nagelmackers
- Banque Degroof Petercam
- BANQUE ENI
- BNP Paribas Fortis
- CBC Banque
- Centrale kredietverlening
- KBC Bank
- Medirect Bank
- Shizuoka Bank (Europe)

### 3

### Liste des abréviations

- **A&C** Acceptance and Continuance
- **ACC** Annual Compliance Confirmation
- **AFS** Authorisation for Services
- **ATP** Audit Transformation Programme
- **AQI** Assurance Quality Indicator
- **BCL** Business Conduct Leader
- **CES** Central Entity Service
- **CMAAS** Capital Markets, Accounting and Advisory Services
- **CTR** College van Toezicht op de Bedrijfsrevisoren
- **ECR** Engagement Compliance Review
- **EU** Europese Unie
- **EER** Europese Economische Ruimte
- **FAS** Financial Assurance Services
- **FRS** Financial reporting Standards
- **GRC** Governance, Risk & Compliance
- **GAQ-I** Global Assurance Quality - Inspections
- **HPC** Higher Profile Client
- **IBR** Instituut van de Bedrijfsrevisoren
- **IESBA** International Ethics Standards Board for Accountants
- **ISA** International Standards on Auditing
- **ISQC 1** International Standard on Quality Control
- **ITL** International Team Leader (for quality)
- **KPI** Key Performance indicators
- **OOB** Organisatie van openbaar belang
- **PRI** Partner Responsible for Independence
- **PCAOB** Public Company Accounting Oversight Board
- **PwC BR** PwC Bedrijfsrevisoren
- **PwCIL** PricewaterhouseCoopers International Limited
- **QMR** Quality Management Review
- **QMSE** Quality Management for Service Excellence
- **QL** Quality Leader
- **QR** Quality Review
- **QRP** Quality Review Partner
- **RAF** Recognition and Accountability Framework
- **R&Q** Risk and Quality
- **RCC** Risk, Control & Compliance
- **RMP** Risk Management Partner
- **RTA** Real Time Assurance
- **SOPS** Statements of Permitted Services
- **SoQM** System of Quality Management
- **TAL** Territory Assurance Leader
- **TSP** Territory Senior Partner





  
**pwc**  
*www.pwc.com*

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.

© 2022 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PwC Bedrijfsrevisoren bvba - PwC Reviseurs d'Entreprises srcl, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.