



La qualité, notre motivation
Rapport de transparence

Le 30 octobre 2020



PwC Bedrijfsrevisoren BV - PwC Reviseurs d'Entreprises SRL - Financial Assurance Services
Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
t. +32 (0)2 710 4211, f. +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com
BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles
ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB

Table des matières

01	Introduction et préambule	4
02	PwC Reviseurs d'Entreprises	8
	2.1 Stratégie et Leadership	8
	2.2 Description de la structure juridique et du capital	9
	2.3 La Gouvernance	10
03	Le réseau PwC	12
04	La qualité des audits en point de mire	15
05	Le contrôle interne de qualité	18
	5.1 Le système de contrôle interne de qualité	18
	5.1.1 Leadership et responsabilité	19
	5.1.2 Règles d'éthique	24
	5.1.3 Dispositions en matière d'indépendance	26
	5.1.4 Acceptation et maintien	30
	5.1.5 Politique du personnel et formation continue	31
	5.1.6 Exécution de la mission	34
	5.1.7 Surveillance et amélioration de la qualité	37
	5.1.8 Evaluation et rémunération	40
	5.2 L'efficacité du système de contrôle interne de qualité	41
	5.3 Contrôle de qualité externe	41
06	Informations financières	43
07	Annexes	44
	7.1 Liste des contrôleurs légaux du réseau en UE et dans l'EEE	45
	7.2 Liste des entités d'intérêt public	46
	7.3 Liste des abréviations	47

01

Introduction



Le présent rapport qui couvre l'exercice clôturé le 30 juin 2020 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.

Il va sans dire que cette année, continuer à fournir des services d'audit de qualité pendant la pandémie de COVID-19 fut pour nous un défi sans précédent et une priorité absolue. Nous y reviendrons à la page 17.

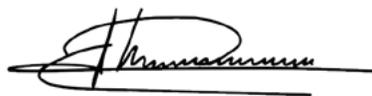
Notre objectif chez PwC est de bâtir la confiance dans notre société et de résoudre des problèmes importants. Notre réseau est établi dans 155 pays et compte plus de 284.000 collaborateurs motivés à fournir des services de qualité dans les domaines de l'audit, du conseil et de la fiscalité.

Nos collaborateurs sont essentiels dans le cadre de la réalisation d'audits de haute qualité et nous faisons appel à un large éventail de compétences spécialisées dans notre pratique multidisciplinaire. C'est pourquoi nous mettons constamment l'accent sur notre raison d'être et sur nos valeurs qui préconisent l'intégrité et l'indépendance. Nous continuons à investir dans nos collaborateurs en leur proposant un programme de développement professionnel et personnel continu, assorti d'une formation approfondie. Nous avons pris les dispositions nécessaires pour aligner nos activités sur notre objectif en matière de qualité des audits. Nous investissons continuellement dans l'innovation et les nouvelles technologies afin de soutenir nos services dans l'ensemble du cabinet, de relever les défis en constante évolution auxquels est confronté l'auditeur à l'ère du numérique et d'améliorer la qualité de nos services d'audit. Collectivement, ces différentes mesures représentent une transformation importante de nos activités d'audit et renforcent l'accent que nous mettons sur la qualité des audits et sur nos responsabilités d'intérêt général.

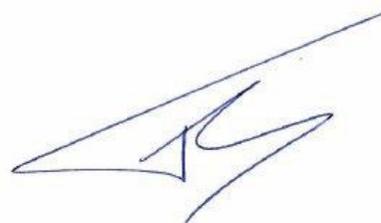
Le lecteur trouvera des informations relatives à notre cabinet et au réseau international dont il fait partie sur les sites Web suivants :

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

Fait à Sint-Stevens-Woluwe, le 30 octobre 2020
Pour PwC Reviseurs d'Entreprises bv



Peter D'hondt
Managing Partner



Tom Meuleman
Assurance Risk & Quality Leader



Préface du Managing Partner

La confiance est au cœur de tout ce que nous faisons chez PwC. La confiance est fondamentale pour incarner la raison d'être de PwC. Si la transparence constitue inmanquablement un des moyens d'instaurer la confiance, en tant qu'auditeurs, nous sommes également conscients d'un autre facteur générateur de confiance : la qualité de nos audits externes. Nous avons ainsi le plaisir de présenter notre Rapport de transparence pour l'année financière 2020 (clôturée au 30 juin 2020), 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.

Mener à bien des audits de qualité est notre priorité absolue. Chez PwC, nous pensons que la qualité est la pierre angulaire de notre marque et nous nous efforçons sans cesse d'améliorer nos normes de qualité dans toutes nos activités. Il s'agit d'un investissement qui couvre divers domaines, allant de la formation (technique, éthique et comportementale) aux méthodologies et l'apport de moyens complémentaires dans des domaines clés, jusqu'à la recherche de nouvelles façons de mener à bien notre travail. Chaque investissement traduit une volonté commune de comprendre les facteurs qui favorisent la qualité et d'identifier les opportunités d'amélioration.

En effet, nos clients attendent non seulement de notre part que nous évaluions l'application adéquate de diverses procédures et contrôles internes et la conformité avec la loi et la réglementation, mais également que nous fournissions un audit solide, en offrant des informations et une valeur ajoutée, et qui soit effectué de manière efficace. A cette fin, nous avons introduit un certain nombre d'outils d'évaluation en temps réel qui nous permettent d'évaluer les données de manière plus robuste et plus rapide et d'identifier les problèmes de qualité et / ou d'efficacité à un stade précoce. Nous utilisons de plus en plus les nouvelles technologies et de nouvelles données pour nous améliorer dans ce domaine crucial. Pour PwC, la voie numérique que nous avons empruntée va bien au-delà de l'utilisation de technologies émergentes telles que la blockchain, l'intelligence artificielle et la robotique. Il s'agit de nouvelles façons d'identifier et de résoudre les problèmes.

La conformité aux objectifs et aux exigences des réglementations et normes professionnelles applicables, telles que l'indépendance et les exigences éthiques, est un élément essentiel de tout audit qualitatif. La rotation interne et externe, le monitoring interne des services non-audit (interdits) et l'interaction croissante avec les comités d'audit restent des éléments importants dans l'exécution de nos travaux d'audit.

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 2019-2020, nous avons développé un cadre de référence encore plus complet, le Quality Management for Service Excellence (« QMSE »), dans le but d'aller au-delà de la stricte conformité en mettant l'accent sur la meilleure façon d'atteindre et de garantir nos objectifs de qualité.

Peter D'hondt

02

PwC Reviseurs d'Entreprises

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

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

Historique

Cette société a été constituée sous la forme d'une société en nom collectif, aux termes d'un acte sous seing privé, le 30 septembre 1985. Elle a ensuite procédé à plusieurs modifications statutaires relatives notamment à sa forme, à son capital, à ses organes et à sa dénomination. La dernière modification statutaire a eu lieu le 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 1932 Sint-Stevens- Woluwe, Woluwedal 18. Outre ce siège social, elle exerce ses activités à partir de bureaux établis à:

- 2018 Antwerpen, Generaal Lemanstraat 67
- 9000 Gent, Blue Tower 1, Sluisweg 1
- 4000 Liège, Rue Visé – Voie, 81 ABC
- 3500 Hasselt, Kempische Steenweg 311, Corda Campus Bus 2.02
- 6000 Charleroi, A6K Campus, Square des Martyrs

Objet social

PwC RE a pour objet d'exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, toutes les activités correspondant aux fonctions de réviseur d'entreprises, telles qu'elles sont décrites dans la Loi. PwC RE est à cet égard un cabinet de révision inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous le numéro B00009 (www.ibr-ire.be). Notre cabinet est enregistré auprès du PCAOB (« Public Company Accounting Oversight Board ») aux États-Unis d'Amérique (www.pcaobus.org) sous le numéro 1350.

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 21 le 30 juin 2020. 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.

Participaties

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

2.3. La Gouvernance

A. Organes et comités

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

L'Assemblée générale des Associés

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

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, Yves Vandenplas (en fonction jusqu'au 30 juin 2020, et Peter D'hondt (en fonction à partir du 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 dix fois par an et a pour objectif principal de surveiller / contrôler les activités du Groupe R&Q pour les fonctions principales suivantes:

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

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

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

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

Learning and Development Committee

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

B. Autres éléments de gouvernance

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

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

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



03

Le réseau PwC

PwC en Belgique

En parallèle à 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 bv
- PricewaterhouseCoopers Audit Services bv
- PricewaterhouseCoopers Business Services bv
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services bv
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory bv
- PricewaterhouseCoopers EU Services eesv
- PricewaterhouseCoopers Technology Consulting Belgium bv
- PricewaterhouseCoopers Digital Services bv

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 Belgique opère en Belgique en qualité de société de moyens et de services pour lesdits cabinets. À ce titre, elle exerce des activités de support comme prestataire de services mais exclusivement au profit de ces autres entités de services professionnels qui opèrent au sein de PwC en Belgique, comme PwC RE. PwC Belgique agit aussi comme société holding des différentes entités de PwC en Belgique.

Le réseau international de PwC

PwC RE est membre du réseau international de PwC. PwC est la marque sous laquelle les sociétés de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) sont opérationnelles et fournissent des services professionnels. Ensemble, ces sociétés forment le réseau PwC. PwC est souvent utilisé pour référer vers des sociétés autonomes au sein du réseau PwC ou vers différentes entreprises, voire toutes, en tant qu'un ensemble collectif.

Dans de nombreux pays les cabinets d'audit sont soumis à des obligations légales locales en matière de propriété et doivent également agir de manière indépendante. 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, le Network Leadership Team et l'organe d'administration de 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.

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

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

Les organes de gouvernance de PwCIL sont les suivants :

→ *Global Board*

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

→ *Network Leadership Team*

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

→ *Strategy Council*

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

04

La qualité des audits en point de mire

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 interconnecté 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 financières 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.

Assurer la qualité des audits pendant la pandémie de COVID-19

Notre réaction face à la pandémie de COVID-19

Cette année, la pandémie de COVID-19 a eu un impact sans précédent sur nos clients et nos collaborateurs, sur les économies mondiales et locales ainsi que sur la société en général. Chez PwC, outre la protection de la santé, de la sécurité et du bien-être de nos collaborateurs, nous sommes restés concentrés sur le travail en réseau, avec nos clients et les autres parties prenantes, afin de continuer à fournir des services d'audit de qualité.

Suivi de l'évolution de la situation et partage d'expériences

Dès 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. Nous avons mis en pratique les lignes directrices élaborées par notre réseau pour assurer un leadership et une orientation uniformes en ce qui concerne la qualité de nos audits, et pour donner à nos équipes les moyens d'appréhender la situation spécifique de leurs clients et de réagir en conséquence. La réaction de notre réseau a été complète et couvrait tous les aspects de la qualité des audits, en ce compris les mises à jour en matière de normes et de réglementations, de rapport de l'auditeur, de méthodologie, de rapportage financier et de formation.

Identification et traitement des risques liés à la pandémie de COVID-19

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 technologie pour épauler nos équipes

Nos équipes se sont rapidement adaptées au travail à distance, sans rencontrer de difficultés particulières. L'infrastructure et les outils technologiques d'audit fournis par le réseau, notamment 'Connect Suite' et la collaboration via Google Workspace (voir page 34-35 pour plus de détails sur l'utilisation des outils technologiques dans le cadre de nos audits), en place depuis plusieurs années, ont permis à nos collaborateurs de continuer à effectuer leur travail malgré le changement important de notre environnement de travail physique. L'impact de la pandémie de COVID-19 continue d'évoluer. Nous continuons dès lors à suivre, apprécier et traiter les risques qui en découlent au niveau de nos audits.

05

Le contrôle interne de qualité

5.1. Le système de contrôle interne de qualité

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

La norme ISQC1 (« International Standard on Quality Control ») fixe 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).

Par le biais du QMSE, PwC RE a mis en place des procédures de contrôle interne, visant à garantir la qualité des dossiers ainsi que le respect des lois et des normes en vigueur et permettant d'assurer la gestion des risques. Notre système de contrôle interne de qualité est conforme à la norme ISQC 1 ainsi qu'aux normes d'exercice de la profession établies par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

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. Évaluation et rémunération

5.1.1. Leadership et responsabilité

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

- Respect des 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).

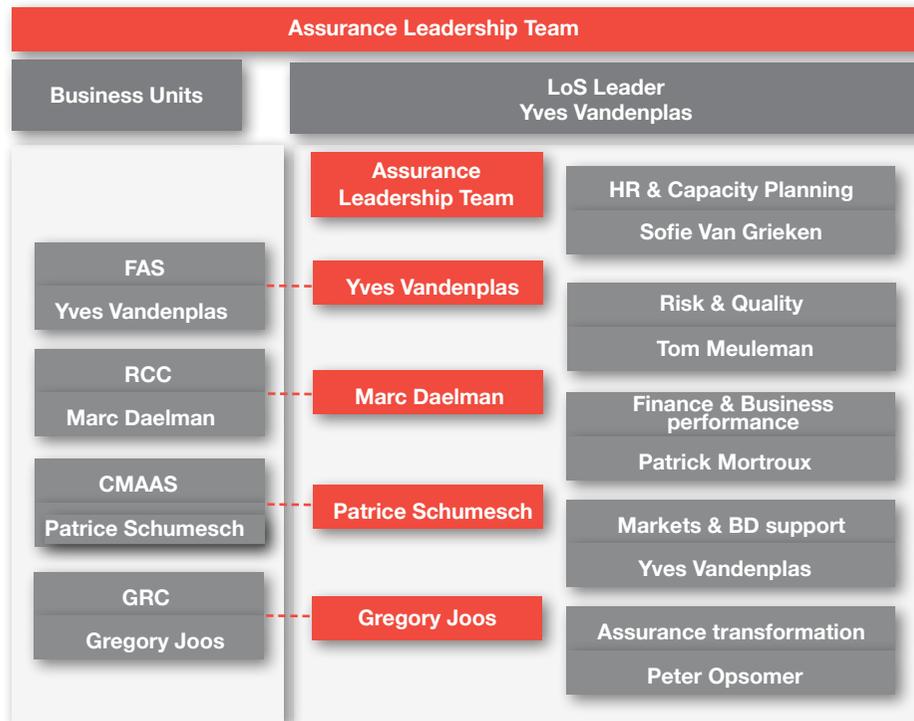
Le QMSE, destiné au contrôle légal des états financiers, englobe les politiques, procédures et contrôles en vigueur essentiellement au sein de la division FAS (regroupant Services Financiers et Industrie) et ceux en vigueur au sein des divisions RCC, GRC et CMAAS relatifs à l'assistance audit et à la 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.

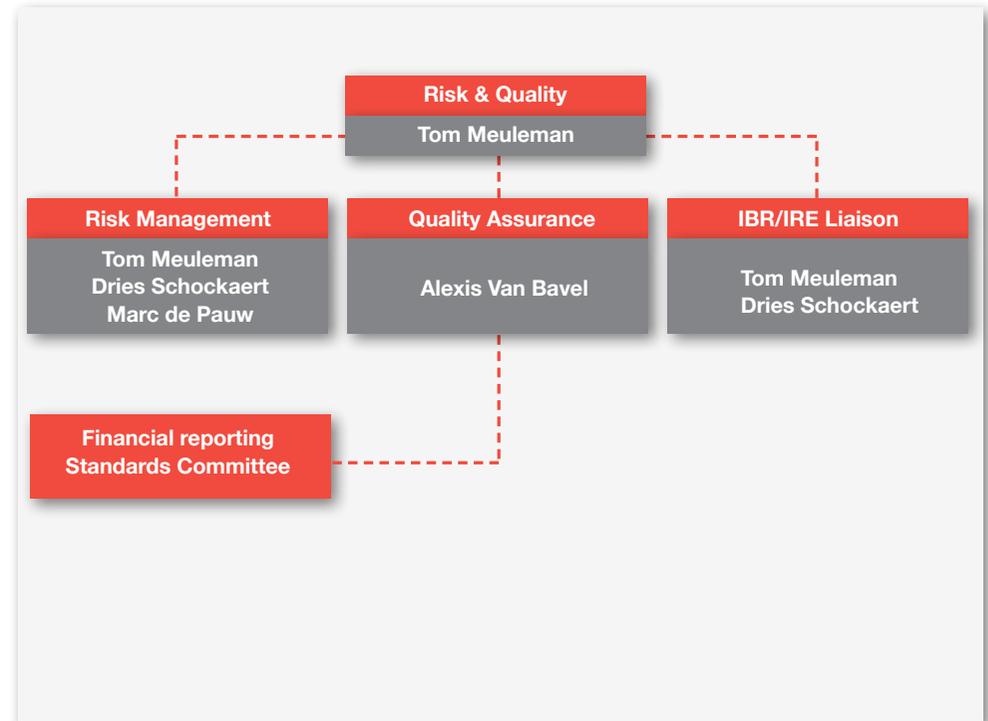
Le « Business Conduct Leader » (BCL) ainsi que l'associé responsable des aspects liés à l'indépendance (« Partner Responsible for Independence » - PRI) gèrent les matières ayant trait à la déontologie et à l'indépendance pour la firme dans son ensemble, qui sont des fonctions du siège central, englobant 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 2020 :



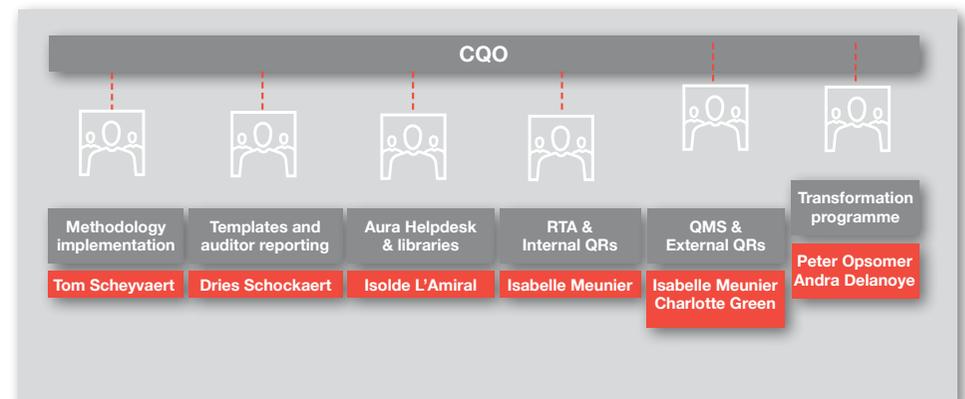
La structure en matière de gestion des risques et qualité au sein du Département « Assurance » est établie comme suit au 30 juin 2020 :



Les QMSE « Functional Area Leaders » sont :

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

L'équipe Quality Assurance est composé comme suit au 30 juin 2020 :



Responsabilité

Garantir un niveau de qualité distinctive pour le Département « Assurance » est essentiel afin d'attirer et conserver les clients, les collaborateurs et les projets, maintenir notre réputation, et ainsi atteindre nos objectifs stratégiques et sauvegarder la continuité de notre organisation.

L'orientation donnée par la hiérarchie est essentielle à ce titre et tous les associés et directeurs assument un rôle exécutif pour fournir et maintenir un haut niveau de qualité.

Le « Territory Senior Partner » (TSP) et le « Territory Assurance Leader » (TAL) administrent l'entreprise et le Département « Assurance » 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, le Leader R&Q (Risk Management Partner, RMP) et l'« Assurance Chief Quality Officer » (CQO) 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 CQO 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, le RMP et le CQO 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 que 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 (« 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 la 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 ses 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, Re-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/codeofconduct. Le « Code de Conduite » de PwC est disponible en ligne pour toutes les parties prenantes internes et externes sur le site 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.



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 et les prêts contractés par des associés ou par des membres du personnel.
- 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.

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.

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, notamment lorsque s'applique la règle « one to one ». Cette règle est destinée à limiter le niveau de services non-audit autorisés fournis par le commissaire à l'entité contrôlée, à sa société-mère et à ses filiales. L'Union Européenne (UE) a, dans ce cadre, prévu une limitation des services non-audit à 70 % des services audit pour les entités d'intérêt public (EIP). La Belgique a étendu cette règle en imposant une limitation à 100 %, pour autant que l'entité contrôlée ne soit pas une EIP faisant cependant partie d'un groupe tenu d'établir et de publier des comptes annuels consolidés.

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

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

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

Vérification interne du respect des règles d'indépendance

Comme chaque année, une vérification interne du respect des règles d'indépendance a été effectuée au cours du dernier exercice clos le 30 juin 2020.

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'* : cet outil permet l'obtention d'une autorisation préalable pour l'achat, par tous les partners, directors et managers, de titres négociés publiquement. Le système enregistre également 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 mandat 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).

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 minimum d'associés afin de vérifier le respect des politiques d'indépendance ; et
- Évaluation annuelle du respect par la firme des normes fixées pour le réseau PwC en matière de gestion des risques liés à l'indépendance.

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

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

Cette approche, si d'application, comprend une discussion avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise sur la nature de la violation, une évaluation de son impact sur l'indépendance de la firme et la nécessité d'adopter des mesures de sauvegarde afin de maintenir son objectivité. Bien que la majorité des violations soit insignifiante et soit 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 générale 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 maintien

Considérations relatives à l'acceptation et au maintien

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 d'arrêt d'une mission ou d'une relation client.

Acceptation et maintien de la relation client

PwC RE a établi une procédure qui vise à identifier les clients acceptables, sur la base de systèmes propres à l'entreprise membre du réseau PwC pour étayer les décisions d'acceptation et de maintien des clients audit (« Acceptance and Continuance », « A&C »). Cette procédure aide l'équipe chargée de la mission, la direction et les spécialistes en gestion des risques à déterminer si les risques liés à un client existant ou les risques

potentiels sont maîtrisables et si PwC peut ou non être associé au client concerné et 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 au maintien de missions avec des clients.
- Peuvent fournir un aperçu des risques relatifs à l'acceptation et au maintien de clients et missions dans l'ensemble du portefeuille clients.

- Comprennent la méthodologie, le fondement et les considérations minimales que toutes les autres entreprises membres du réseau ont appliqué pour évaluer l'acceptation et le maintien 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.

Stratégie en matière de ressources humaines

Notre stratégie en matière de ressources humaines vise à positionner PwC comme le premier développeur de talents au niveau mondial. Nous recrutons des candidats issus d'horizons divers, dotés des compétences appropriées, d'un esprit de remise en question et d'une curiosité intellectuelle, et faisant preuve de courage et d'intégrité.

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

Your Tomorrow

La stratégie « One Firm Your Tomorrow » incarne la manière dont nous investissons pour créer l'entreprise PwC de demain. Nous entendons ainsi répondre aux attentes du marché en proposant à nos clients une expérience différente davantage axée sur le numérique. Cette stratégie s'articule autour des éléments suivants :

- Le renforcement des compétences numériques (digital upskilling) : nous mettons à la

disposition de nos collaborateurs des outils d'apprentissage individualisés visant à étendre l'utilisation de solutions numériques dans le cadre de leurs missions d'audit et à développer parmi notre personnel une culture d'amélioration et d'innovation continues. Nos Digital Academies s'appuient sur des logiciels leaders du marché et se concentrent principalement sur le développement de trois compétences fondamentales : la collecte, l'automatisation et la visualisation des données. Ces outils permettent d'améliorer la maîtrise collective du numérique au sein de notre cabinet, tout en proposant à chaque collaborateur un programme personnalisé pour développer ses compétences numériques. Des Digital Accelerators sont intégrés à nos équipes chargées de missions : ces collaborateurs veillent à l'application des capacités numériques dans le cadre de chaque audit ainsi qu'au développement de nouvelles solutions numériques pour le cabinet.

- Le programme « Be well, work well » : face à la rapidité et la complexité de l'évolution de notre monde actuel, le cabinet met la puissance de ses ressources au service du cheminement de ses collaborateurs vers un plus grand bien-être.

The 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 ; (v) une évaluation au regard d'une série d'indicateurs de performance-clés (KPI) dont les résultats contribuent à l'évaluation annuelle finale. De plus, un modèle de rémunération a été établi, avec un impact sur les primes personnelles si les KPI définis à l'avance ne sont pas atteints.

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

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

Politique de formation

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

Le contenu modulaire ainsi que les approches d'apprentissage innovantes ont conduit à une reconnaissance formelle de la part de la

communauté d'apprentissage. En 2017 et 2018, le programme Learning and Education de PwC a remporté un Brandon Hall Group Silver Award pour l'excellence dans le « Best Strategy for a Corporate Learning University© » 2017, 2018 Brandon Hall Group, Inc.

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 2019/2020, les réviseurs d'entreprises et collaborateurs du cabinet ont consacré en moyenne 19,6 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 extraites du système du budget.

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

Sur la base des portefeuilles des clients et des statistiques d'utilisation reçues, le TAL reste informé de la charge de travail des associés

responsables pour évaluer s'ils disposent de suffisamment de temps pour assumer leurs responsabilités.

Déclaration concernant la politique suivie

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

Nombre moyen d'heures de formation par FTE		
	30/06/2020	30/06/2019
Réviseurs d'entreprises et leurs collaborateurs	19,6	18

5.1.6. Exécution de la mission

Audit PwC

En tant que membre du réseau PwC, PwC RE a accès à la méthodologie et aux processus communs de PwC Audit et les utilise. Cette méthodologie est basée sur les normes ISA (« International Standards on Auditing »), complétées le cas échéant par les politiques et directives de PwC. Les politiques et procédures de PwC Audit sont conçues en vue de faciliter l'exécution d'audits, conformément à toutes les obligations imposées par les normes ISA qui 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.

Aura

En tant que membre du réseau PwC, PwC RE a accès à Aura et utilise cette application pour documenter les dossiers d'audit PwC. Cette application offre aux diverses équipes un large éventail d'outils intégrés afin d'assurer la qualité de l'audit ainsi que la cohérence et la simplicité de la documentation. Aura intègre également une multitude d'autres outils et applications qui permettent de concentrer la documentation des procédures d'audit dans un espace de travail unique. Nos activités d'audit sont planifiées, exécutées et documentées à l'aide d'Aura, ce qui contribue à appliquer efficacement notre méthodologie, à créer un lien transparent entre les risques identifiés et la réponse aux risques évalués ainsi que d'offrir différentes fonctionnalités en matière de gestion de projets.

Technologie en évolution

Nous continuons d'investir dans la technologie d'audit, ce qui contribue à améliorer la qualité 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

PwC Audit repose sur Aura Platinum, notre système mondial de documentation des travaux d'audit mis en œuvre dans l'ensemble du réseau PwC. 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** est une technologie d'audit de premier plan, permettant d'identifier et d'évaluer les risques et de déterminer sur quelles zones nous devons cibler les efforts d'audit. Halo permet d'interroger, tester et analyser d'énormes quantités de données critiques de l'entreprise. Il analyse des populations entières, identifie les anomalies et permet de les visualiser. Il nous permet d'analyser les tendances et les modèles, d'identifier les transactions inhabituelles, par définition risquées, et de fournir des informations précieuses à nos équipes et nos clients. Halo fonctionne avec les données de bon nombre de systèmes, incluant un certain nombre d'applicatifs prévus pour différents secteurs ou risques spécifiques.

→ **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 d'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.

Revue indépendante par le « Quality Review Partner »

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

Une liste des clients qui nécessitent la nomination d'un QRP est actualisée (en indiquant le QRP désigné) par le Département « Risk Management ». Le TAL et le Risk Management Partner sont chargés de l'affectation de ces QRPs aux missions qui présentent un risque élevé. Les nominations aux fonctions QRP sont effectuées sur la base de l'expérience, du secteur d'activité et de la charge de travail des associés responsables.

Le rôle du QRP consiste à garantir de manière indépendante 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 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 à une évaluation dûment étayée aux fins de démontrer cette conformité. Une fois approuvée par le Chief Information Security Officer (CISO), l'évaluation est soumise à un processus d'appréciation de la qualité détaillé et normalisé mis en œuvre par l'équipe centralisée et objective qui est responsable du Network Information Security Compliance.

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 chargé 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.

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 ».

Le programme de surveillance adopté par PwC RE est basé sur le 'Global Assurance Quality - Inspections' (GAQ-I) du réseau PwC. Ce programme repose sur des normes profession-

nelles de contrôle qualité, y compris ISQC1 et il comprend les politiques, procédures, outils et lignes directrices utilisés par les entreprises membres du réseau PwC.

Le programme GAQ-I est coordonné par une équipe centrale comprenant un Leader GAQ-I, avec un groupe de « International Team Leaders » - (ITL), tous associés senior, désignés par les entreprises membres de PwC en vue d'aider l'équipe centrale GAQ-I. La surveillance fournie par les ITL et leur engagement et encadrement permanent permettent de réaliser une évaluation cohérente et efficace dans l'ensemble du réseau PwC.

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

Les ECRs sont des évaluations périodiques ciblées sur les risques de missions accomplies. Elles concernent des professionnels au sein de PwC RE ayants 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 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.

15 dossiers ont été soumis en 2019/2020 à un ECR, dont 12 concernaient le contrôle légal des états financiers et trois concernaient d'autres missions de contrôles. D'une part six dossiers visaient des HPCs et huit non-HPCs, et d'autre part la sélection couvrait neuf dossiers EIP et six 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 – la « troisième ligne de défense ». 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 CQO/QR communique et discute des résultats avec le TAL, le R&Q Leader et le L&D Leader pour veiller à l'adoption de mesures adéquates et à l'établissement d'une analyse formelle des causes fondamentales et d'un plan de remédiation.

Les résultats des contrôles qualité sont préparés par le « Review Team Leader » et l'ITL et sont ensuite communiqués à l'équipe GAQ-I. Ces rapports sont tout d'abord discutés et approuvés avec le CQO, le Leader R&Q et le TAL. Les Leaders CQO/QR et TAL décident ensuite des mesures adéquates à adopter en lien avec les résultats du contrôle qualité, y compris informer les associés, 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 l'Assurance Leader 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, le Leader GAQ-I informe les associés

de PwC RE qui sont responsables d'audits de groupes comportant des activités de contrôle transfrontalières, 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 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 Continuous Quality Assurance.

Amélioration de la qualité

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 aussi bien les audits avec ou sans manquement, identifiés ou non via des inspections internes ou externes, pour détecter d'éventuelles différences ou opportunités d'apprentissage.

Dans le cas d'audits individuels, une équipe d'examineurs, indépendante de l'équipe chargée de la mission, identifie les facteurs potentiels qui contribuent à la qualité de l'audit. Nous prenons en considération les facteurs qui ont notamment trait aux connaissances techniques, au contrôle et la surveillance, 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.

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.

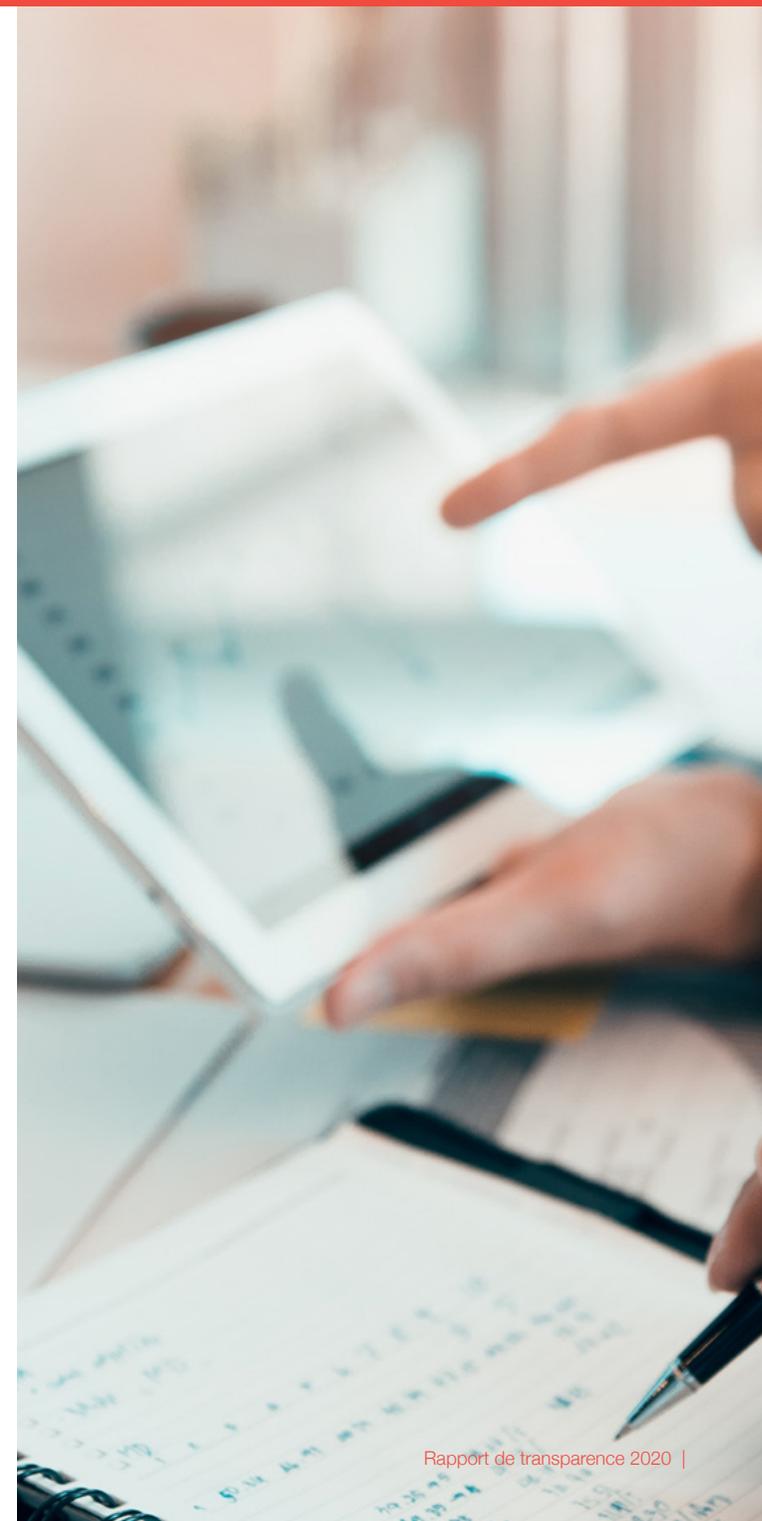
Contrôle-indicateurs de qualité

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 matières 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 formelles dans les domaines suivants

	30/06/2020	30/06/2019
Comptabilité et états financiers	88	74
Méthodologie	93	6
Rapports révisoraux et autres questions y relatives	313	187
Total	494	267



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.

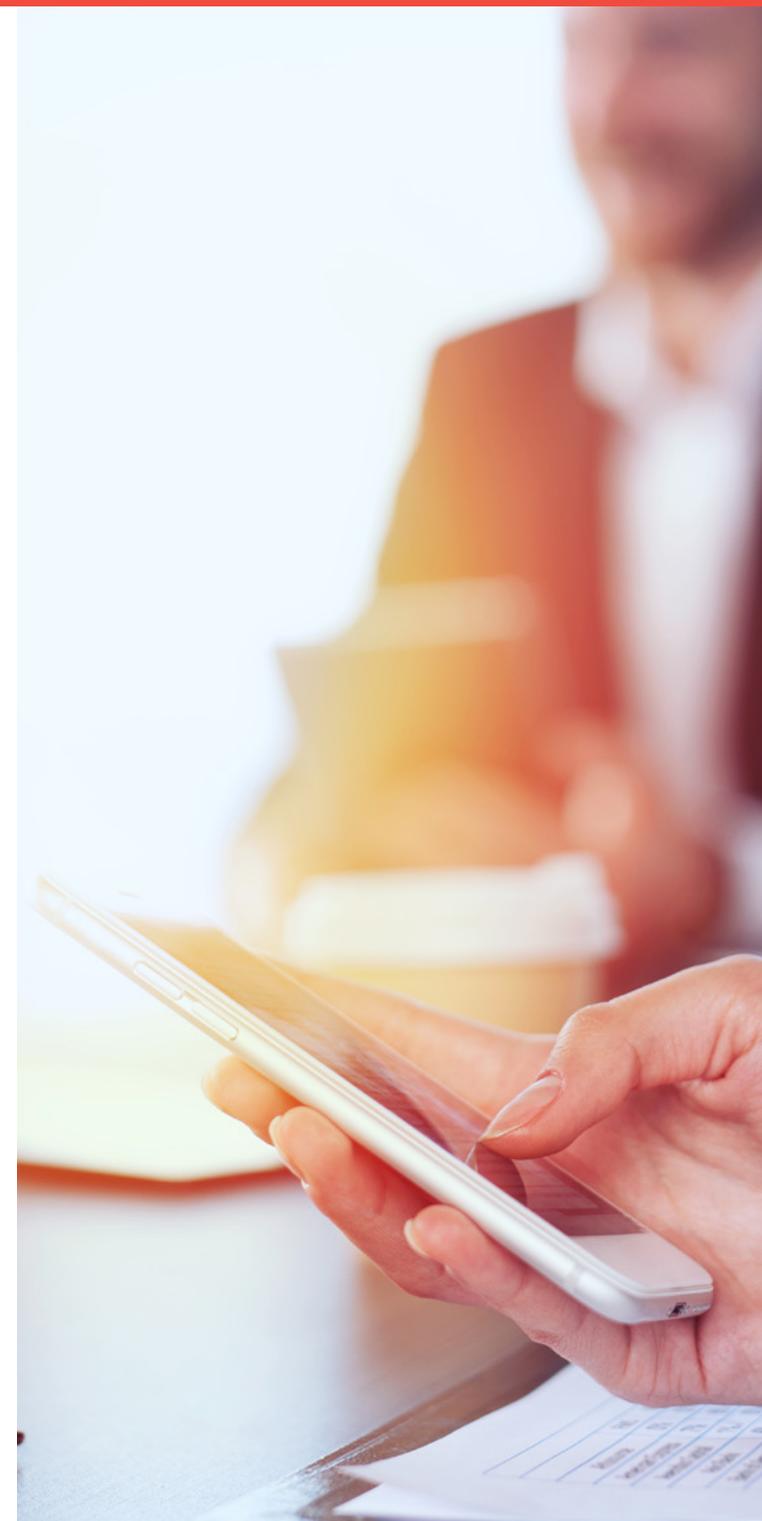
Le développement de PwC RE

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 2018/2019, 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.

Les conclusions finales de ce contrôle de qualité ont été obtenues.

Nos programmes d'amélioration de la qualité

Chez PwC, nous nous attachons 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 profondes 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.

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 ;
- d'échanges en temps réel à propos de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la conformité des audits.



“

Chez PwC, notre raison d'être est au cœur de nos activités et de leur finalité.

— Peter D'hondt, Territory Assurance Leader

A. PwC Reviseurs d'Entreprises

Les données reprises ci-dessous concernent PwC Reviseurs d'Entreprises pour l'exercice clos le 30 juin 2020.

Revenus PwC Reviseurs d'Entreprises	30 juin 2020
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.	25.302.915 EUR
Revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités.	50.728.375 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.	5.815.655 EUR
Revenus provenant de services autres que d'audit fournis à d'autres entités.	13.692.151 EUR
Total revenus	95.539.096 EUR

B. Le réseau PwC

Les données chiffrées ci-dessous concernent le réseau PwC dans l'Union européenne (UE) et l'Espace Économique Européen (EEE) pour l'exercice clos le 30 juin 2020.

Le chiffre d'affaires total réalisé par les contrôleurs légaux et par les cabinets d'audit (c-à-d. originaires des États membres de l'UE et l'EEE) qui sont membres du réseau PwC, découlant, de la meilleure manière calculable, du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés s'élève à environ 3,2 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.

07

Annexes



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	Etat Membre	Nom de la firme
Allemagne	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	France	Mme. Elisabeth L'Hermite
Allemagne	Wibera WPG AG	France	M. François Miane
Autriche	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien	France	M. Yves Moutou
Autriche	PwC Oberösterreich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Linz	France	M. Claude Palmero
Autriche	PwC Kärnten Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Klagenfurt	France	M. Pierre Pégaz-Fiornet
Autriche	PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz	France	M. Antoine Priollaud
Autriche	PwC Salzburg Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Salzburg	Grèce	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA
Autriche	PwC Österreich GmbH, Wien	Hongrie	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Belgique	PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren bv/Reviseurs d'entreprises srl	Irlande	PricewaterhouseCoopers
Bulgarie	PricewaterhouseCoopers Audit OOD	Islande	PricewaterhouseCoopers ehf
Croatie	PricewaterhouseCoopers d.o.o	Italie	PricewaterhouseCoopers Spa
Chypre	PricewaterhouseCoopers Limited	Lettonie	PricewaterhouseCoopers SIA
Danemark	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab	Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Vaduz
Espagne	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.	Lituanie	PricewaterhouseCoopers UAB
Estonie	AS PricewaterhouseCoopers	Luxembourg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Finlande	PricewaterhouseCoopers Oy	Malte	PricewaterhouseCoopers
France	PricewaterhouseCoopers Audit	Norvège	PricewaterhouseCoopers AS
France	PricewaterhouseCoopers Entreprises	Pays-Bas	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
France	PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes France	Pays-Bas	Coöperatie PricewaterhouseCoopers Nederland U.A
France	PwC Entrepreneurs CAC France	Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z.o.o.
France	PricewaterhouseCoopers France	Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audit sp. k.
France	PricewaterhouseCoopers Services France	Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k.
France	PwC Entrepreneurs Commissariat aux Comptes	Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados-Sociedade de Revisores Oficiais do Contas Lda
France	PwC Entrepreneurs Audit	Roumanie	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
France	PwC Entrepreneurs Audit France	Slovaquie	PricewaterhouseCoopers Slovensko s.r.o.
France	PwC Entrepreneurs France	Slovenie	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
France	PwC Entrepreneurs Services	Suède	PricewaterhouseCoopers AB
France	Expertise et Audit Lafarge	Suède	Ohrlings PricewaterhouseCoopers AB
France	M. Philippe Aerts	Tchèque	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o
France	M. Anouar Lazrak	Royaume-Uni	PricewaterhouseCoopers LLP
France	M. Jean-Laurent Bracieux	Royaume-Uni	James Chalmers
France	M. Jean-François Bourrin	Royaume-Uni	Katherine Finn
France	M. Didier Brun		

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
- Balta Group
- Barco
- Bass Master Issuer
- B-Arena
- Cenergy Holding
- Delhaize De leeuw (jusqu'au février 2020)
- Econocom Group
- ENI Finance International
- Esmee Master Issuer
- Financière Remy Cointreau
- Immo Antares
- Immo Beaulieu
- Immo Basilix
- Immo Mechelen City Center
- Immo Zenobe Gramme
- Immobilière Distriland
- Jensen Group
- KBC Groep
- Loan Invest
- Lotus Bakeries
- Melexis
- Miko
- Ontex Group
- Quest for Growth
- QRF
- Retail Estates
- Rosier
- Royal Street
- Sequana Medical
- Spadel
- Titan Cement international
- UCB
- Umicore
- Viohalco
- Warehouses estates Belgium
- Xior Student Housing

Sociétés d'assurance

- AG Insurance
- Allianz Benelux
- Assurances du Notariat
- Architectes coopérative
- AXA Belgium
- Cigna Europe Insurance Company
- Cigna Life Insurance Company of Europe
- Credendo Excess & Surety
- Ethias
- Euler Hermes
- Hospimut Solidaris Entreprise d'Assurances SMA
- Integrale
- KBC Assurances
- Lloyd's Insurance Company
- L'Ardenne Prévoyante
- Maatschappij voor brandherv verzekering
- Monument Assurance Belgium
- Neutra SMA
- Precura Assurances
- QBE Europe
- Securex Accidents de travail
- Securex Risques divers
- Securex Vie
- Yuzzu (Touring Assurances)

Établissements de crédit

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

- **A&C** Acceptance and Continuance
- **ACC** Annual Compliance Confirmation
- **AFS** Authorisation for Services
- **AQI** Assurance Quality Indicator
- **ATP** Audit Transformation Programme
- **BCL** Business Conduct Leader
- **CES** Central Entity Service
- **CMAAS** Capital Markets, Accounting and Advisory Services
- **CQO** Chief Quality Officer
- **CSR** Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises
- **ECR** Engagement Compliance Review
- **EEE** Espace Économique Européen
- **FAS** Financial Assurance Services
- **FRS** Financial reporting Standards
- **GAQ-I** Global Assurance Quality Review
- **GRC** Governance, Risk & Compliance
- **HPC** High Profile Client
- **IRE** Institut des Réviseurs d'Entreprises
- **IESBA** International Ethics Standards Board for Accountants
- **ISA** International Standards on Auditing
- **ISQC 1** International Standard on Quality Control
- **ITL** International Territory Leader (for quality)
- **KPI** Key Performance indicators
- **PRI** Partner Responsible for Independence
- **PCAOB** Public Company Accounting Oversight Board
- **PwC RE** PwC Réviseurs d'Entreprises
- **PwCIL** PricewaterhouseCoopers International Limited
- **QMR** Quality Management Review
- **QMSE** Quality Management for Service Excellence
- **QR** Quality Review
- **QRP** Quality Review Partner
- **R&Q** Risk and Quality
- **RCC** Risk, Control & Compliance
- **RMP** Risk Management Partner
- **RTA** Real Time Assurance
- **SOPS** Statements of Permitted Services
- **TAL** Territory Assurance Leader
- **TSP** Territory Senior Partner

Nombre de collaborateurs chez PwC RE

	30/06/2020	30/06/2019
Partners/ Directors	79	75
Senior Managers/ Managers	127	130
Senior Associates	167	145
Associates	239	236
Administrative	70	86
Total	682	672







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.

© 2020 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 for further details.

160707-143814-JA-OS