



Rapport de transparence

PwC Reviseurs d'Entreprises | 31 octobre 2025



Table des matières



01

Introduction et préface

p.03

02

Notre approche en matière de qualité

p.08

03

Culture et valeurs

p.15

04

Notre personnel

p.28

05

Notre approche

p.36

06

Surveillance

p.43

07

Le réseau PwC

p.48

08

Structure juridique et gouvernance

p.52

09

Annexes

p.62

01

A man and a woman in business attire are smiling and gesturing while talking at a desk with a laptop. The man is wearing a light blue suit and glasses, and the woman is wearing a light blue blouse. They are both looking at each other and gesturing with their hands. A laptop is open on the desk in front of them.

Préface - message du Leadership



Message du Leadership

Prenez connaissance de notre rapport de transparence 2025

Le présent rapport qui couvre l'exercice clôturé le 30 juin 2025 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 srl (PwC RE). La transparence et la confiance sont au cœur de notre organisation, et ce rapport souligne notre engagement à respecter les normes les plus élevées de qualité, d'éthique et de responsabilité dans tout ce que nous entreprenons.

Ce rapport présente une vue détaillée de la gouvernance et du mode de gestion de PwC Reviseurs d'Entreprises (PwC RE) en Belgique. Il inclut des communications de Lien Winne, qui occupe la fonction d'administrateur délégué depuis le 1er juillet 2024. Bien que PwC soit un cabinet offrant une gamme étendue de services professionnels, ce rapport met l'accent sur notre activité d'audit et sur les services qui y sont directement liés, en soulignant les processus clés, les messages du leadership et les priorités organisationnelles propres à ce domaine.

La profession d'audit fait face chaque jour à une surveillance publique rigoureuse et à des défis majeurs. Nous reconnaissons l'importance de ces contrôles et les soutenons pleinement. C'est pourquoi nous nous engageons constamment à respecter des réglementations strictes et à répondre aux attentes croissantes du secteur, en adoptant des mesures et des améliorations continues pour garantir et renforcer la qualité de nos audits.

Chez PwC, notre mission principale est d'instaurer la confiance au sein de la société et d'apporter des solutions aux enjeux majeurs auxquels elle est confrontée. Présent dans 136 pays, notre réseau rassemble plus de 360 000 professionnels engagés à offrir des services de haute qualité en audit, conseil et fiscalité. Nous plaçons la promotion d'une culture forte de la qualité au cœur de toutes nos actions.

L'approche de PwC pour instaurer la confiance vise à répondre pleinement aux attentes de transparence, de responsabilité et d'engagement des parties prenantes. Elle s'appuie sur une expertise reconnue en audit, fiscalité et conformité, tout en développant des compétences pointues dans des domaines comme la cybersécurité, la protection des données, l'ESG et l'intelligence artificielle. PwC considère que la qualité ne se limite pas au reporting ou à la conformité : elle englobe aussi la culture d'entreprise, l'état d'esprit du leadership, l'alignement sur des normes exigeantes, la certification des professionnels, des contrôles stricts, l'utilisation de technologies adaptées et une gouvernance solide. Cet ensemble reflète notre engagement à servir l'intérêt public en réalisant systématiquement des missions de qualité et en assurant une transparence totale sur notre système de contrôle qualité.

De la même manière que pour instaurer la confiance, obtenir des résultats durables nécessite une collaboration intégrée entre nos équipes et nos domaines d'expertise. Plutôt que d'adopter une transformation purement technologique, PwC privilégie une approche axée sur les résultats à atteindre.

Pour y parvenir, nous faisons appel à nos compétences dans des secteurs variés, notamment la stratégie, les services numériques et cloud, la création de valeur, la gestion des ressources humaines, la fiscalité, les rapports de développement durable, les transactions, le redressement d'entreprises, les services juridiques et la conformité. Cette mobilisation collective nous permet de garantir la réalisation des objectifs fixés avec nos clients et parties prenantes.

Notre stratégie repose sur un engagement constant en faveur de la qualité, en plaçant la confiance dans l'exactitude, la fiabilité et la cohérence de l'information au cœur de notre démarche, notamment pour guider les marchés de capitaux. Alors que les besoins et attentes des utilisateurs de contrôles légaux indépendants évoluent et que les flux d'information se complexifient, PwC prévoit, dans les prochaines années, de mettre en œuvre plusieurs actions concrètes dans des domaines clés afin de renforcer encore davantage la confiance dans le contrôle légal indépendant.

Responsabilisation – Nous mettons en place des actions concrètes pour prouver à nos parties prenantes que la direction de notre cabinet assume pleinement la responsabilité de la qualité des contrôles réalisés. Par exemple, une partie de la rémunération du management est désormais liée à l'atteinte d'objectifs de qualité, et la direction certifie elle-même l'efficacité de notre système de gestion de la qualité.

Qualité – Nous poursuivons en permanence des initiatives destinées à renforcer la confiance dans la qualité de nos contrôles, en accordant une attention particulière à la prévention de la fraude et à la continuité. Nous analysons régulièrement les causes des points forts et des axes d'amélioration identifiés, afin d'ajuster et d'améliorer nos pratiques.

Indépendance – Nous avons décidé d'arrêter de proposer certains services de conseil non-audit, même s'ils sont autorisés, aux organisations que nous auditons.

Transparence – Nous poursuivons nos efforts pour augmenter la transparence sur tous les aspects importants liés à l'exécution de nos missions.

Engagement – Nous déployons différentes initiatives pour renforcer nos liens avec les principaux groupes de parties prenantes, tels que les talents potentiels, les comités d'audit et les investisseurs. Nous consacrons également du temps à promouvoir les opportunités de carrière dans le domaine de l'audit.

Ces actions sont mises en place de façon progressive, en débutant par la responsabilisation, et nous prévoyons de les faire évoluer en permanence afin de tenir compte des évolutions réglementaires et des nouvelles pratiques professionnelles.

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

Diegem, 31 octobre 2025

Pour PwC Reviseurs d'Entreprises srl



Lien Winne
Managing Partner



Romain Seffer
Assurance Quality Leader



Préface du managing partner

Nous sommes heureux de vous présenter notre Rapport de transparence pour l'exercice financier 2025 (clos le 30 juin 2025), dans lequel nous expliquons en détail les méthodes et actions mises en place pour garantir la qualité de nos missions d'audit.

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, les parties prenantes attendent désormais de leurs auditeurs bien plus qu'une simple attestation financière : elles exigent intégrité, indépendance et transparence. Conscients de cette responsabilité, nous nous engageons en permanence chez PwC RE à renforcer la robustesse de nos processus d'audit, à tirer parti des technologies innovantes et à promouvoir une culture fondée sur le scepticisme professionnel et l'éthique.

Ce rapport présente en détail les politiques, systèmes et processus que nous avons mis en place pour assurer le plus haut niveau de qualité, ainsi que les actions menées pour promouvoir une culture de la qualité à tous les échelons de PwC. Il dresse également la liste des entités d'intérêt public auditées et précise le montant total des revenus générés par nos missions d'audit et les services associés.

Depuis 2019, le réseau PwC a mis en place le cadre de gestion de la qualité « Quality Management for Service Excellence » (QMSE), qui intègre la qualité au cœur des processus opérationnels et de gestion des risques de l'ensemble du cabinet. Ce système de gestion de la qualité (SoQM) est aligné sur la norme internationale ISQM1, en vigueur depuis le 15 décembre 2022, et vise à rapprocher le contrôle qualité des risques spécifiques à l'organisation. Le SoQM est donc conçu et piloté de façon à garantir que tous les objectifs de qualité sont atteints avec un niveau d'assurance raisonnable.

Comme les années précédentes, nous avons procédé à une évaluation de ces procédures durant l'exercice écoulé et, si nécessaire, nous avons ajusté nos processus opérationnels ainsi que notre gestion des risques. Nous avons ainsi pu conclure que notre système de gestion de la qualité nous apporte une assurance raisonnable quant à l'atteinte de nos objectifs de qualité, conformément à la norme ISQM1.

L'amélioration continue de la qualité est une réalité concrète et durable, qui s'exprime dans toutes les dimensions de notre stratégie. La qualité demeure notre priorité absolue, nos collaborateurs sont au centre de nos actions, et nos investissements dans la transformation technologique renforcent à la fois la qualité et la rentabilité de nos services. C'est l'articulation de ces éléments qui permet d'instaurer la confiance dans tout ce que nous entreprenons.

Parmi les points marquants au sein de chacune de ces dimensions, on peut citer la première application de processus d'audit adaptés à la Directive Corporate Sustainability Reporting (CSRD), le recrutement de talents dans un contexte exigeant et complexe, soutenu par une collaboration renforcée avec nos shared delivery centres, l'intégration fiable de l'intelligence artificielle générative (GenAI) dans nos missions d'audit, la réalisation de contrôles de qualité rigoureux par notre réseau et par les autorités de supervision, la montée continue des exigences en matière de qualité, ainsi que les évolutions du cadre réglementaire qui ont influencé chacune de ces dimensions.

Nous continuons à accorder la priorité à nos activités d'audit et d'assurance, tout en investissant dans la technologie, l'innovation et le développement de nos équipes. Cette dynamique se poursuivra, d'autant plus que nous nous préparons à un nouveau défi majeur : adapter notre système de gestion de la qualité à la nouvelle norme QC 1000 (« A Firm's System of Quality Control »), récemment adoptée par le PCAOB et approuvée par la Securities and Exchange Commission des États-Unis. Cette norme entrera en vigueur le 15 décembre 2026.

Lien Winne

Managing partner

**La qualité demeure notre priorité absolue!**

Notre système de gestion de la qualité nous apporte une assurance raisonnable quant à l'atteinte de nos objectifs de qualité



02

Notre approche en matière de qualité

Notre approche en matière de qualité

La norme internationale de gestion de la qualité (ISQM 1)

En décembre 2020, l'IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) a approuvé et publié trois normes nouvelles et révisées dans le but de renforcer et de moderniser l'approche de gestion de la qualité, y compris ISQM1 & ISQM2.

L'ISQM1 & ISQM2, entrés en vigueur au niveau international depuis le 15 décembre 2022, exigent que tous les cabinets effectuant des audits ou des examens limités d'états financiers ou d'autres missions d'assurance ou de services connexes conçoivent et mettent en œuvre un SoQM pour répondre aux exigences des normes.

Le cadre Assurance QMSE du réseau PwC est conçu pour permettre à nos cabinets de répondre aux exigences de l'ISQM 1 & ISQM2 avec tous les efforts déployés pour développer et mettre en œuvre le SoQM avant la date d'entrée en vigueur, suivi d'une évaluation du SoQM par rapport à la norme au 15 décembre 2023.

ISQM 1 est une approche basée sur des objectifs qui attend des entreprises qu'elles disposent d'un système de contrôle qualité (SoQM) qui fonctionne de manière continue et itérative, en tenant compte des conditions, événements, circonstances, actions et absence d'actions qui ont un impact sur le cabinet. Cela augmente la responsabilité de la firme en matière de surveillance (monitoring) et d'activités correctives, en soulignant la nécessité d'un monitoring plus proactif et en temps réel du système de contrôle qualité, d'un processus d'analyse des causes profondes plus efficace, plus efficient et plus rapide, et d'une correction rapide et efficace des lacunes.

L'objectif ISQM 1 stipule que le cabinet doit développer, mettre en œuvre et rendre opérationnel un système de contrôle qualité (SoQM) afin de fournir au cabinet l'assurance raisonnable que:

- Le cabinet et ses collaborateurs s'acquittent de leurs responsabilités conformément aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires applicables et d'effectuer des missions conformes à ces normes et exigences ; et
- Les rapports émis par le cabinet ou ses associés ou administrateurs responsables de la mission sont appropriés dans les circonstances.

En outre, la norme ISQM 1 stipule que l'intérêt public est servi par une exécution cohérente des missions de qualité et que cela est rendu possible par un système effectif de gestion de la qualité.



Focus spécifique sur la qualité de l'audit

Le cadre Assurance QMSE du réseau PwC

Offrir des services de la plus haute qualité est au cœur de notre activité chez PwC, c'est ce que nos parties prenantes attendent à juste titre de nous.

Pour fournir des services d'une manière efficace et efficiente qui répondent aux attentes de nos clients et des autres parties prenantes, le réseau PwC a établi le cadre de gestion Quality Management for Service Excellence (QMSE) qui intègre la gestion de la qualité dans les processus opérationnels et processus de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise.

Le cadre QMSE est conçu pour aligner les entreprises PwC sur les objectifs et les exigences des normes ISQM 1 & ISQM2. Le cadre QMSE fournit aux firmes de PwC un modèle de gestion de la qualité qui intègre la gestion de la qualité dans les processus opérationnels et processus de gestion des risques.

Ce cadre introduit un objectif de qualité global soutenu par un ensemble d'objectifs sous-jacents de gestion de la qualité et notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu et géré de manière à ce que ces objectifs soient atteints avec une assurance raisonnable.



L'objectif global de qualité

Notre objectif est de disposer des compétences et des ressources nécessaires au sein de notre cabinet, et de mobiliser nos équipes afin d'appliquer de façon systématique nos méthodologies, processus et technologies dans la réalisation de nos missions d'assurance. Cette démarche vise à garantir une prestation efficace et efficiente, répondant pleinement aux attentes légitimes de nos clients et de l'ensemble de nos parties prenantes

Correctement intégré et aligné

Notre système de contrôle qualité comprend des objectifs qualité identifiés à partir des composantes suivantes de la norme ISQM 1, ainsi que des objectifs supplémentaires identifiés par le réseau PwC dans le cadre QMSE:

- Gouvernance et équipe dirigeante (Leadership)
- Règles d'éthique pertinentes
- Acceptation et maintien des relations clients et des missions spécifiques
- Réalisation de la mission
- Ressources
- Informations et communications



Pour nous aider à atteindre ces objectifs, le réseau PwC investit des ressources importantes dans l'amélioration continue de la qualité au sein de notre réseau. Cela comprend une infrastructure de qualité solide soutenue par les bonnes personnes, des outils et une technologie sous-jacents au niveau du réseau et au sein de notre entreprise, et un programme continu d'innovation et d'investissement dans notre technologie. L'organisation Global Assurance Quality (GAQ) du réseau PwC vise à aider les sociétés membres à promouvoir, permettre et améliorer en permanence la qualité de l'assurance grâce à des politiques, des outils, des conseils et des systèmes efficaces utilisés pour promouvoir et surveiller davantage la qualité et pour établir un niveau approprié de cohérence dans ce que nous faisons.

Ces éléments ont été intégrés et alignés par le réseau afin de créer un cadre de gestion de la qualité complet, holistique et connecté que nous adaptons en fonction de notre situation spécifique. Chaque entreprise est responsable de l'utilisation des ressources mises à disposition par le réseau dans le cadre de nos efforts pour délivrer une qualité à la hauteur des attentes de nos parties prenantes.

Le processus de gestion de la qualité

L'atteinte de ces objectifs est soutenue par **un système de gestion de la qualité interne** qui a été établi par notre organisation et notre direction, nos gestionnaires de processus opérationnels, nos associés, nos administrateurs et nos collaborateurs. Ce processus de gestion de la qualité comprend:

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



Cela signifie que nous utilisons de façon coordonnée plusieurs outils pour garantir la qualité de nos missions. D'abord, nous nous appuyons sur des indicateurs de qualité pour **anticiper** d'éventuels problèmes. Ensuite, le dispositif « Real Time Assurance » nous permet de **prévenir** ces problèmes en temps réel. Nous analysons également les causes profondes des incidents pour en tirer des enseignements et améliorer nos pratiques. Enfin, nous avons mis en place un cadre de reconnaissance et de responsabilité afin de **valoriser** et **renforcer** les comportements, la culture et les actions qui contribuent à la qualité au sein de l'organisation.



Le système de gestion de qualité de notre cabinet

Notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu, mis en œuvre et opérationnel de manière continue pour atteindre les objectifs de qualité. Ce processus continu comprend le monitoring, l'évaluation, l'appréciation, le reporting et la réponse aux changements dans les risques qualité, entraînés par les environnements professionnels internes et externes. Il s'agit de notre processus de gestion de la qualité (QMP - Quality Management Process).

Notre objectif en matière de gestion de la qualité n'est donc pas d'appliquer des règles prescrites, mais plutôt de concevoir et de mettre en œuvre des réponses appropriées aux risques dans le but de gérer les risques identifiés à la suite de notre propre évaluation des risques, ainsi que d'atteindre l'objectif de qualité, en tenant compte des événements, circonstances, actions et/ou l'absence d'actions pouvant affecter notre système de gestion de la qualité.

Notre processus de gestion des risques

Les dernières années, nous avons été confrontés à des défis sans précédent et le système de gestion de la qualité (SoQM) de notre cabinet dans le cadre QMSE nous a aidé à naviguer et répondre à l'impact que les facteurs identifiés ont eu sur notre capacité à atteindre l'objectif global de qualité: fournir des missions d'audit de haute qualité.

Notre système de gestion de la qualité comprend la réalisation d'une évaluation des risques par rapport aux objectifs de qualité identifiés dans le cadre QMSE. Nous prenons en compte la manière dont et dans quelle mesure une situation, un événement, une circonstance, une action ou une absence d'action peut avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de qualité. Cela peut entraîner :

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

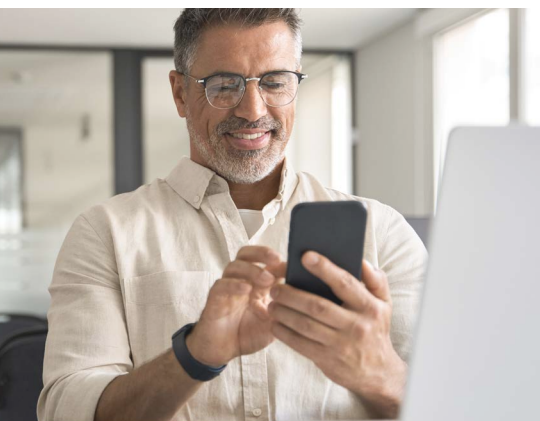
Un risque qualité est un risque qui peut raisonnablement survenir et qui, individuellement ou en combinaison avec d'autres risques qualité, peut avoir un impact négatif sur la réalisation d'un ou plusieurs objectifs qualité.

Les principaux facteurs de 2025 qui influencent notre système de gestion de la qualité

Cette année, nous avons vu plusieurs facteurs impacter notre SoQM, mais en particulier certains des événements, conditions, actions et/ou absence d'action les plus importants ont nécessité des changements dans notre SoQM, en particulier l'évaluation des risques associés à :

- l'attractivité de la profession et comment nous devons avoir des garanties suffisantes pour attirer les bonnes personnes et les bonnes ressources;
- la première application du règlement CSRD dans un environnement où le cadre législatif belge/international est en évolution
- la formation permanente de nos collaborateurs et la révision de notre approche de formation qui l'accompagne, notamment par l'organisation de formations et évaluations sous supervision afin d'améliorer la qualité et l'intégrité de la formation et d'acquérir une meilleure compréhension des progrès techniques de nos collaborateurs.
- l'amélioration du support technique de nos collaborateurs grâce à la transition vers Microsoft et l'intégration encore plus poussée des outils GenAI dans nos activités quotidiennes;

- la poursuite du développement et de l'expansion de notre collaboration avec les Shared Delivery Centers internationaux;
- être soumis en permanence à des inspections du réseau et des autorités de supervision nationales/internationales, à l'analyse des causes qui en découle et aux mesures correctives qui doivent être prises; et
- la préparation à l'entrée en vigueur future du QC1000.



Objectifs de prédiction: Indicateurs de Qualité de nos missions d'Assurance

Nous avons mis en place un ensemble d'indicateurs de qualité pour nos missions d'assurance (AQI – Assurance Quality Indicators) afin d'aider notre management à détecter rapidement les risques potentiels en matière de qualité, grâce à l'utilisation de données mesurables permettant d'anticiper d'éventuels problèmes. Cette analyse des risques liés à la qualité constitue un pilier essentiel de notre cadre QMSE, et les AQI, en complément d'autres normes de performance, jouent un rôle clé dans le suivi et l'amélioration continue de notre système de gestion de la qualité.

Exemple d'Indicateurs de Qualité de nos missions d'Assurance (AQI)

Nombre de consultations dans les domaines suivants

	30/06/2025	30/06/2024
Comptabilité et rapports	73	80
Méthodologie	83	117
Rapports d'audit et autres questions connexes	171	168
Total	327	365

Tout au long de ce rapport de transparence, nous avons donné un aperçu des politiques et procédures que nous avons conçues, mises en œuvre et que nous appliquons pour réduire les risques qualité identifiés à un niveau acceptable et nous aider à obtenir une assurance raisonnable concernant notre système de contrôle qualité.

Comme mentionné ci-dessus, certaines de nos politiques et procédures sont fournies par le réseau PwC. Celles-ci ont été analysées par nos soins afin de déterminer si ces ressources sont adaptées ou non à une utilisation dans le cadre de notre système de contrôle qualité et lors de l'exécution de missions.

Les parties suivantes du rapport contiennent les objectifs de qualité ISQM 1 suivants :

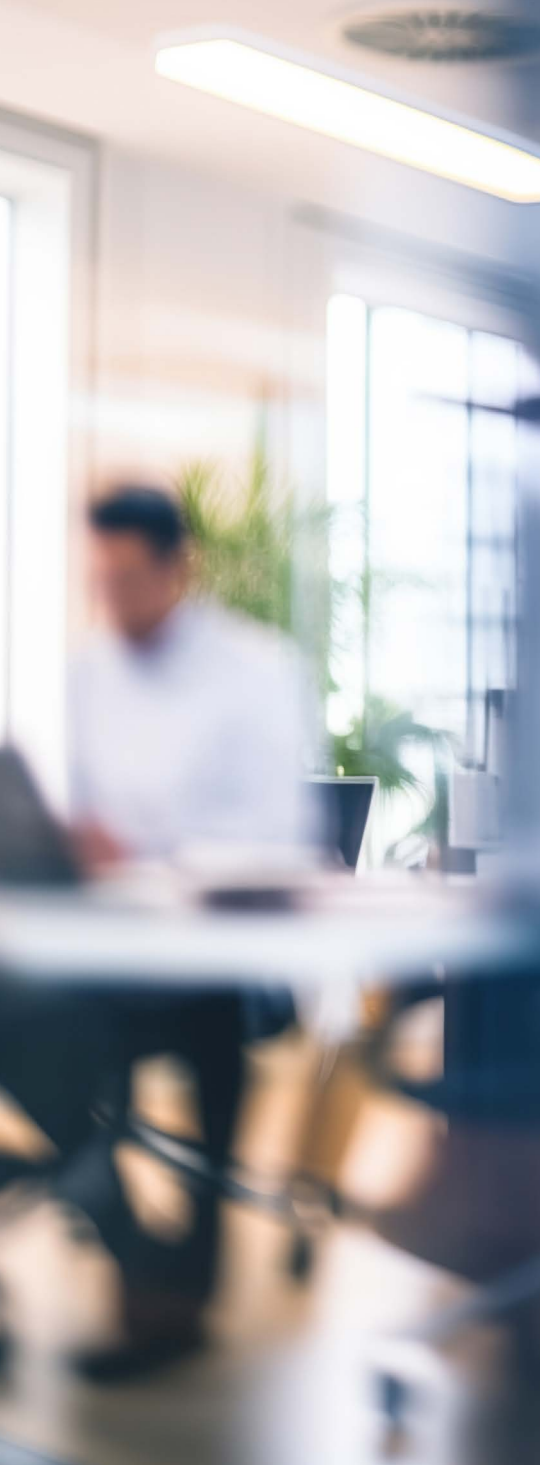
- **Culture et valeurs** - Gouvernance et leadership, règles d'éthique pertinentes, acceptation et maintien des relations clients et des missions spécifiques
- **Nos collaborateurs** - Politique de ressources humaines
- **Notre approche** - Ressources intellectuelles et technologiques, réalisation des missions, information et communication

Notre processus de surveillance et d'activités correctives

Dans la section « Surveillance », à la page 44, nous avons décrit les types de surveillance (monitoring) continue et périodique que notre entreprise a conçue, mise en œuvre et qui est opérationnelle pour fournir des informations pertinentes et fiables sur notre système de contrôle qualité et nous aide à prendre les mesures appropriées pour remédier à toute lacune identifiée de manière efficace et en temps opportun.

Pour soutenir la correction efficace et rapide des lacunes identifiées, notre cabinet a également développé, mis en œuvre et lancé une analyse des causes profondes, qui est décrite plus en détail à la page 47.

Les informations collectées grâce à notre processus de surveillance et de remédiation, ainsi que d'autres informations telles que les inspections des régulateurs externes, nous aident à évaluer notre processus de contrôle qualité.



Déclaration relative à l'efficacité du système de gestion de la qualité

Au cours de la dernière année, nous avons réalisé et complété l'évaluation de notre système de gestion de la qualité conformément à la norme ISQM 1. Pour le compte de PwC RE, la direction a évalué si notre système de gestion de la qualité fournit une assurance raisonnable que:

- Le cabinet et son personnel assument leurs responsabilités conformément aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires applicables, et exercent leurs missions conformément aux présentes normes et exigences; et
- Les rapports de mission, émis par le cabinet ou par les associés et administrateurs responsables de la mission, sont appropriés dans les circonstances données.

Sur la base de toutes les informations pertinentes de notre système de gestion de la qualité, collectées sur la période couverte par le présent rapport et jusqu'à la date d'émission de ce rapport, nous sommes convaincus que notre système de gestion de la qualité nous fournit une assurance raisonnable que les objectifs de qualité mentionnés ci-dessus ont été atteints.

03

Culture et valeurs



Notre culture et nos valeurs

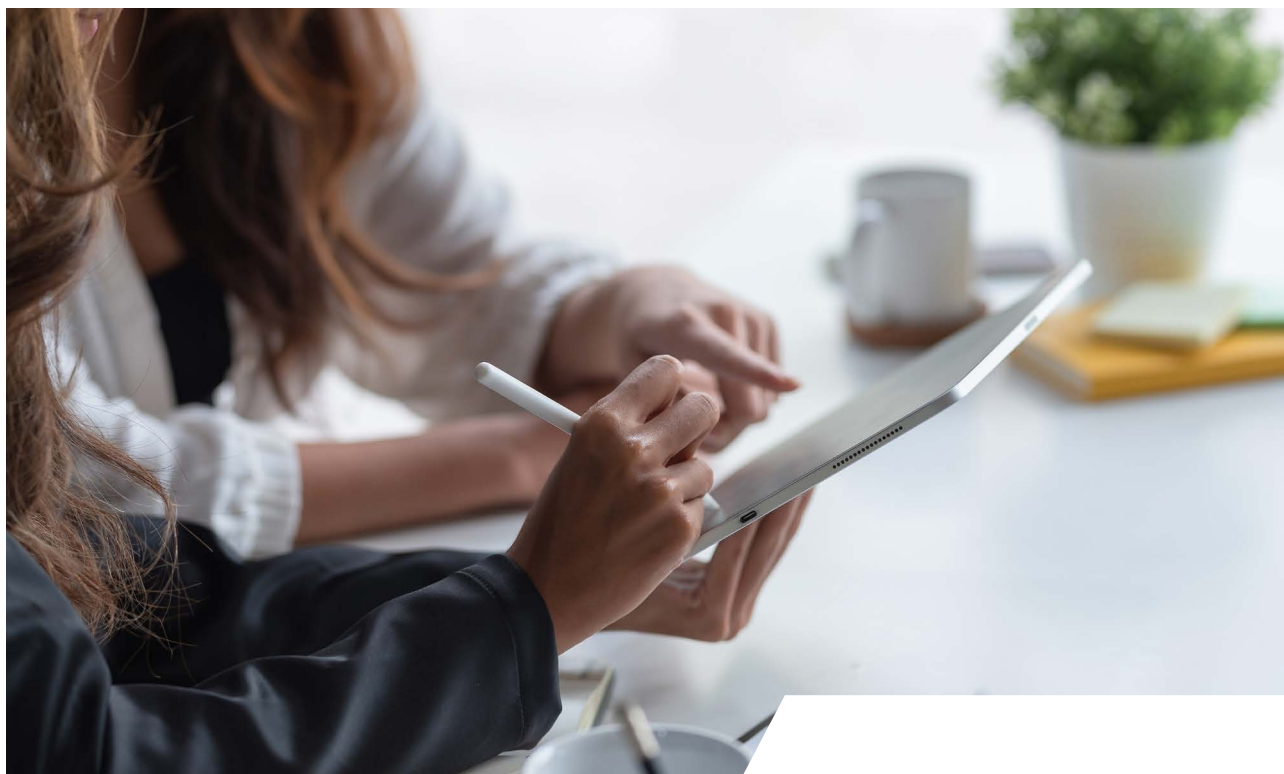
Définition et culture

Chez PwC, nous définissons un service de qualité comme un service qui répond constamment aux attentes de nos parties prenantes et qui est conforme à toutes les normes et politiques applicables. Une partie importante de la réalisation de cette définition de la qualité consiste à créer une culture à travers un réseau de 360.000 personnes. Cette culture de la qualité souligne que la qualité est la responsabilité de chacun. Continuer à améliorer cette culture de la qualité est un point d'attention important pour nos directions mondiales et locales et joue un rôle clé dans la mesure de leur performance.

Mesure et transparence

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

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





L'engagement de notre organisation envers la qualité

Leadership et 'tone at the top'

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

'La confiance dans ce qui compte'

Aujourd'hui, les entreprises sont jugées sur bien plus que leurs résultats financiers. Les performances d'une entreprise en matière d'ESG, de cybersécurité et bien plus encore peuvent avoir un impact sur sa réputation, la fidélisation de ses employés, son accès au capital et, en fin de compte, sa valeur commerciale.

C'est pourquoi nous adaptons notre offre de services d'assurance pour garantir la confiance non seulement dans les états financiers des entreprises, mais également dans leur impact sur les gens et la planète.

Nous appelons cela « la confiance dans ce qui compte ». Cela inclut les questions qui sont importantes pour une entreprise et ses parties prenantes au sens large. Nous appliquons des normes strictes pour analyser la performance des entreprises dans des domaines tels que le climat et la diversité. Cela aide les entreprises à démontrer leur progrès, leur permettant ainsi d'instaurer la confiance, d'améliorer leur réputation et d'accroître leur valeur commerciale.

Nous encourageons nos clients à comprendre ce qui compte pour leurs parties prenantes et nous fournissons des informations fiables sur les performances de l'entreprise par rapport à ces indicateurs. Nous pensons que si nous pouvons nous fier à l'information, elle doit également être certifiée. Une assurance qualité élevée accroît la responsabilité et la confiance et donne aux entreprises une base solide pour surveiller et améliorer leurs performances.

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

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

Dans le contexte de l'expansion et de la poursuite de la mise en œuvre de notre culture de qualité dans nos processus opérationnels où les audits qualitatifs sont influencés positivement par des comportements positifs, les comportements concernant la curiosité (Curiosity), le courage (Courage), la collaboration inclusive (Inclusive collaboration) et la reconnaissance (Recognition) ont été mis en avant.

- Vous devez faire preuve de **Curiosité** pour effectuer des audits et fournir d'autres services avec un esprit critique.
- Avec **Courage**, nous soutenons les conclusions de nos travaux et défendons ce qui est la bonne chose à faire ou à ne pas faire.
- Grâce à une **Collaboration Inclusive**, nous formons une équipe plus forte, ce qui améliore la qualité de nos services.
- La **Reconnaissance** est le catalyseur pour stimuler un comportement positif réciproque.

Cette culture est soutenue par un tone at the top approprié grâce à une communication régulière de la direction à tous les partenaires et employés sur l'engagement de l'organisation envers la qualité.

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

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

Renforcer: Recognition and Accountability Framework

Notre cadre de reconnaissance et de responsabilité (RAF) renforce la qualité dans tout ce que nos employés font pour mettre en œuvre notre stratégie, en mettant l'accent sur la fourniture de services à nos clients, la façon dont nous travaillons avec nos employés et la conduite d'une Culture de qualité élevée. Notre RAF est conçu à la fois pour définir des attentes claires en matière de comportements et de résultats de qualité et pour renforcer ces attentes en tenant les associés et administrateurs responsables de ces comportements et résultats de qualité au-delà de la conformité.

Notre RAF considère et aborde les éléments clés suivants :

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

Éthique, indépendance et objectivité

Éthique

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

- **Intégrité** – qui consiste à être droit et honnête dans tous les domaines professionnels et les relations commerciales.
- **Objectivité** – qui consiste à ne pas compromettre les jugements professionnels ou commerciaux en raison d'un parti pris, d'un conflit d'intérêt ou d'une influence induite d'un tiers.
- **Compétences et diligence professionnelles** – qui sous-tendent (i) l'acquisition et le maintien des connaissances et des compétences professionnelles au niveau requis pour garantir à un client ou un organisme employeur un service professionnel compétent, fondé sur les normes techniques et professionnelles en vigueur et sur la législation pertinente ; et (ii) le fait d'agir avec diligence et conformément aux normes techniques applicables et normes professionnelles.
- **Confidentialité** – qui consiste à respecter la confidentialité des informations acquises à la suite des relations professionnelles et commerciales ne pas les divulguer à des tiers sans autorisation expresse et spécifique, excepté en cas d'existence de droits ou d'obligations légales ou professionnelles de communiquer lesdites informations, ni d'utiliser ces informations à des fins personnelles par le réviseur d'entreprises ou par des tiers.
- **Attitude professionnelle** – qui consiste à se conformer aux lois et règlements pertinents et à éviter toute conduite que le professionnel sait ou devrait savoir être de nature à discréditer la profession.

Les normes applicables à notre réseau, auxquelles toutes les firmes membres de notre réseau sont soumises, ont 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 de la mission et leurs collaborateurs suivent régulièrement des formations obligatoires et sont évalués sur la connaissance de ces matières.

Ils confirment chaque année leur engagement à respecter les obligations en matière de conformité, comme élément du système et soutien afin d'avoir un aperçu correct des obligations déontologiques inhérentes à l'exercice de nos activités. Les associés, administrateurs et collaborateurs prennent en considération les normes définies par le réseau PwC et la direction de PwC RE contrôle le respect de ces obligations.

Outre les valeurs de PwC (Agir avec intégrité, Faire la différence, Prendre soin des autres, Travailler en équipe, Ré-imaginer le possible) et l'objectif de PwC, PwC RE a adopté les normes du réseau PwC, dont le Code de Conduite et les directives y afférentes. Elles décrivent clairement le comportement qui est attendu de nos associés, de nos administrateurs et des autres collaborateurs. Grâce à cette approche, nous pouvons construire la confiance attendue du public. Vu la grande diversité des situations auxquelles nos collaborateurs peuvent être confrontés, nos normes donnent un fil directeur pour un large éventail de circonstances, avec cependant un objectif commun, 'faire ce qu'il convient de faire'.

Au moment du recrutement ou d'admission au sein de la firme, le Code de Conduite mondial est mis à disposition de tous les membres du personnel et de tous les associés et administrateurs 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. De plus, chaque associé, administrateur et membre du personnel nouvellement engagé doit suivre une formation dédiée aux nouveaux collaborateurs qui introduit l'éthique et le respect des normes du réseau, y compris l'éthique et le code de conduite.

PwC a mis en place une ligne d'assistance téléphonique confidentielle en matière d'éthique à l'échelle du réseau pour signaler des questions ou des préoccupations concernant une conduite incompatible avec le Code de conduite et les politiques associées. Chaque société PwC dispose d'une section d'assistance téléphonique éthique distincte et sécurisée dédiée à ses questions et enquêtes confidentielles. La ligne d'assistance éthique est également accessible aux tiers, notamment aux clients. La ligne d'assistance éthique permet à nos associés, administrateurs, employés et tiers de se sentir en sécurité pour soulever une question ou une préoccupation sans crainte de représailles.

Le « Code de Conduite » de PwC est disponible en ligne pour toutes les parties prenantes internes et externes sur le site pwc.com/ethics.

PwC en Belgique dispose d'un « Business Conduct Office » indépendant, sous la direction de Tom Meuleman, Business Conduct Leader (BCL). Il est secondé par un réseau de conseillers en éthique. Il est recommandé aux collaborateurs de contacter ces personnes lorsqu'ils sont confrontés à un problème d'ordre éthique nécessitant un avis.

La connaissance du Code de Conduite est en outre confirmée par tous les associés, administrateurs 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'.

PwC RE a adopté un cadre de reconnaissance et de responsabilité (RAF) pour faciliter la correction des comportements incompatibles avec le code de conduite.

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

Enfin, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) fournit des lignes directrices pour les entreprises multinationales (les lignes directrices OCDE), sous forme de principes et de normes non contraignants pour une conduite responsable des affaires dans le cadre d'une activité mondiale. Les lignes directrices de l'OCDE constituent un cadre précieux pour déterminer les exigences et les normes de conformité applicables. Bien que le réseau PwC soit composé de cabinets qui sont des entités juridiques distinctes et qui ne constituent pas une entreprise ou une société multi-nationale, les normes et les politiques du réseau PwC sont fondées sur les objectifs des lignes directrices de l'OCDE et y sont conformes.

Objectivité et indépendance

En tant que contrôleur des comptes annuels et prestataire d'autres services professionnels, les entreprises membres du réseau PwC, leurs associés, leurs administrateurs 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.

Les dispositions en matière d'indépendance de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis sont dans certains cas plus restrictives que la « Global Independence Policy ». Compte tenu de la portée de ces dispositions et de leur impact sur les sociétés PwC du réseau, la politique identifie les domaines clés dans lesquels une disposition SEC est plus restrictive. Les dispositions spécifiquement identifiées comme applicables aux entités concernées par la SEC doivent être respectées en plus ou à la place de la Policy.

PwC en Belgique a désigné Damien Walgrave comme 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, administrateurs et collaborateurs. Cet associé est secondé par une équipe de spécialistes en matière d'indépendance.

L'associé responsable de l'indépendance rapporte directement au TSP et est membre du Territory Leadership au niveau de PwC Belgique.

Lignes directrices

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

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

Viennent ensuite les « Network Risk Management Policies », qui définissent les obligations en matière d'indépendance concernant la rotation des associés et administrateurs responsables de la mission.

Ces politiques et processus sont établis en vue d'aider PwC à respecter les normes d'indépendance réglementaires et professionnelles applicables à la fourniture de services « Assurance ». Les politiques et les directives sont évaluées et revues en cas de modifications, notamment lors de modification de la législation ou de la réglementation ou en réponse à des questions d'ordre opérationnel.

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

Pratiques en matière d'indépendance

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

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

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

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

Gestion des conflits d'intérêts

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

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

Vérification interne du respect des règles d'indépendance

Comme chaque année, une vérification interne du respect des règles d'indépendance a été effectuée au cours du dernier exercice clos le 30 juin 2025.

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, notamment tous les six ans pour les associés et administrateurs signataires. Pour les autres entités contrôlées, pour lesquelles aucune règle n'est instaurée en Belgique, nous appliquons une rotation des associés et administrateurs 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 et administrateurs 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 et administrateurs 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 et administrateurs 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 Checkpoint » ;
- Independence Checkpoint' : qui facilite l'obtention d'une autorisation préalable pour l'achat, par tous les partners, directors et managers, de titres négociés publiquement, ainsi que pour les achats ultérieurs et qui enregistre les ventes. Lorsqu'une entreprise de PwC gagne un nouveau client d'audit, ce système informe automatiquement les personnes titulaires de titres pertinents de ce client de l'obligation de vendre ce titre le cas échéant.
- Authorisation for Services' (AFS) : ce système global facilite la communication entre l'Associé et l'administrateur responsable des services non-audit et l'Associé et l'administrateur responsable de la mission d'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 et l'administrateur responsable de la mission 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.
- Joint Business Relationships (JBR) est un système mondial utilisé pour clarifier les relations commerciales conjointes (étroites) du point de vue de l'indépendance. JBR est utilisé par les sociétés PwC pour faciliter la conformité aux exigences JBR pour les relations commerciales conjointes nouvelles et existantes. Il aide les spécialistes de l'indépendance à rassembler des informations pour évaluer, du point de vue de l'indépendance, la licéité des relations d'affaires conjointes proposées et aide à surveiller la licéité continue des relations commerciales conjointes existantes préalablement approuvées; et
- My Compliance Dashboard (MCD) est un système de conformité mondial qui facilite les confirmations annuelles de conformité, d'indépendance et de reporting ; et
- '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). Toutes les violations signalées sont évaluées et traitées conformément au Code (Code of Ethics for Professional Accountants). PwC RE utilise également le système pour le reporting intra-territorial en l'absence d'un système ou d'une procédure alternative localement équivalente.

Formations et confirmations en matière d'indépendance

PwC RE offre à tous les associés, administrateurs 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. Les associés, les administrateurs et le personnel reçoivent une formation online concernant les règles d'indépendance du cabinet et des sujets connexes.

Tous les associés, administrateurs 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 et administrateurs 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 en matière d'indépendance

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 gestion de la qualité dans la gestion du respect de l'indépendance. En plus des confirmations précitées, qui font partie de ce contrôle, les mesures suivantes sont adoptées :

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

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

PwC RE dispose d'un cadre de responsabilité (Accountability Framework) ainsi que de politiques et de mécanismes disciplinaires qui encouragent le respect des politiques et processus d'indépendance et exigent que toute violation des règles d'indépendance soit signalée et corrigée.

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

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

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

Considérations relatives à la réalisation de la mission

Les principes en vigueur pour l'acceptation de nouveaux clients ou la poursuite des services avec les clients existants sont essentiels pour garantir un haut niveau de qualité qui, selon nous, va de pair avec notre objectif de bâtir la confiance au sein de la société. Nous avons défini des politiques et procédures pour l'acceptation des clients et des missions d'audit. Par ce biais, nous examinons notre capacité à réaliser cette mission et les compétences dont nous disposons ainsi que le temps et les moyens nécessaires, de même que notre capacité à respecter les obligations déontologiques en vigueur, notamment en matière d'indépendance et nous assurons une vérification de l'intégrité du client. Ces considérations sont à nouveau évaluées lors de la poursuite des relations et missions et, le cas échéant, nous avons mis en place des politiques et procédures de résiliation d'une mission ou d'une relation client. Les politiques et processus que nous employons mettent l'accent sur les considérations de risque et de qualité afin que les priorités financières et opérationnelles ne conduisent pas à des jugements inappropriés sur l'opportunité d'accepter ou de poursuivre une relation client.

Acceptation et continuation de la relation client

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

Équipes affectées à la mission :

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

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

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



04

Notre personnel



Notre personnel

Stratégie en matière de ressources humaines

Notre stratégie de ressources humaines a été élaborée pour soutenir notre stratégie d'entreprise plus large: The New Equation.

Nous nous efforçons d'être le premier développeur de talents au monde et de permettre à nos employés de gagner en agilité et en confiance dans un monde en évolution rapide. Les domaines d'intervention spécifiques comprennent la création d'une base résiliente pour les périodes de changement en soutenant le bien-être de nos employés et en permettant une prestation efficace; former des dirigeants inclusifs pour un monde en mutation; et permettre à nos employés de faire face aux réalités d'aujourd'hui et aux possibilités de demain.



The PwC Professional

Le « PwC Professional » est un ensemble de comportements que nous attendons de tous nos employés, à tous les niveaux, et qu'ils manifestent les uns envers les autres, envers nos clients et les autres parties prenantes. Lorsque nous nous concentrons sur les comportements qui guident nos interactions, nous créons des opportunités pour instaurer la confiance et permettre à nos équipes de produire des résultats percutants. C'est ainsi que nous construisons la confiance dans la société et résolvons des problèmes importants.

Inclusivité et diversité

Chez PwC, nous sommes une organisation qui favorise une culture d'appartenance et d'égalité, dans laquelle nos employés diversifiés peuvent s'épanouir et se sentir chez eux. Nous rendons cela possible en mettant en œuvre notre stratégie « Inclusion First », qui se concentre sur l'action, la responsabilité et le plaidoyer dans chacune des entreprises de notre réseau PwC.

Nous acceptons et encourageons les différences et aidons activement nos collaborateurs à développer les compétences nécessaires pour travailler et diriger de manière inclusive en mettant l'accent sur l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes handicapées, l'inclusion LGBTQIA+ et l'inclusion sociale. Le fondement de cela est de garantir que nos systèmes et nos comportements sont inclusifs.



Recrutement

PwC RE vise à recruter, former, développer et retenir les meilleurs et les plus brillants employés qui partagent le sens aigu des responsabilités de l'entreprise pour fournir des services de haute qualité. Notre politique de recrutement comporte un processus d'entretien structuré avec des questions axées sur le cadre comportemental de « PwC Professional », une évaluation du parcours de formation et une vérification des antécédents. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons recruté au sein de notre cabinet plus de 150 nouvelles personnes, toutes titulaires d'un diplôme universitaire.

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.

Sélection, expérience et encadrement de l'équipe

Nos missions d'audit sont réalisées par des équipes disposant de l'expertise, la capacité et les années d'expérience. Les associés et administrateurs responsables de la mission déterminent le niveau de gestion, de supervision et d'évaluation des employés juniors.

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/l'Administrateur Responsable à des missions définies, compte tenu de leurs aptitudes, de leurs compétences, de leur expérience et de leur disponibilité.

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

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

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

Sur la base des portefeuilles des clients et des statistiques d'utilisation reçues, le TAL reste informé de la charge de travail des associés/administrateurs responsables pour évaluer s'ils disposent de suffisamment de temps pour assumer leurs responsabilités.

Feedback et développement continu

Les membres de notre équipe reçoivent des commentaires sur leur performance globale, y compris des facteurs liés à la qualité tels que les connaissances techniques, les compétences en matière d'audit et l'esprit critique. La qualité de l'audit est un facteur important dans l'évaluation des performances et les décisions de carrière, tant pour nos associés et administrateurs, que pour nos employés. Les commentaires sur les performances et les progrès sont collectés dans notre outil « Feedback Exchange Tool », une technologie mobile simple. Nous utilisons également « Workday » pour donner et recevoir des commentaires ascendants et de nos pairs. Des conversations continues en matière de feedback aident nos employés à grandir et à s'adapter à des environnements nouveaux et complexes afin d'offrir le meilleur à nos clients et à notre cabinet.

PwC RE a instauré un système d'évaluation semestriel des performances pour l'ensemble des collaborateurs professionnels qui comprend (i) un accord annuel sur les objectifs de développement à atteindre; (ii) un feedback sur les performances réalisées pour toutes les missions significatives; une évaluation annuelle des performances; (iii) une évaluation intermédiaire éventuelle; (iv) une évaluation au regard d'une série d'indicateurs de performance-clés (KPI) dont les résultats contribuent à l'évaluation annuelle finale.

De plus, un modèle de rémunération a été établi, avec un impact sur les primes personnelles si les KPI définis à l'avance ne sont pas atteints.

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

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

Développement de carrière

PwC RE utilise The PwC Professional, notre cadre mondial de développement de carrière, qui définit des attentes claires à tous les niveaux du personnel se basant sur cinq dimensions clés. Le cadre prend en charge tous les éléments du développement de carrière et aide nos collaborateurs à devenir des professionnels et des leaders polyvalents dotés des capacités et de la confiance nécessaires pour produire un travail de haute qualité, offrir une expérience efficiente et efficace à nos clients, exécuter notre stratégie et soutenir notre marque. Notre cycle de performance annuel est soutenu par des conversations de feedback continues et des entretiens réguliers avec le coach de l'individu pour discuter de son développement, de ses progrès et de ses performances.

Rétention

Le turnover dans la profession d'audit est souvent élevé car, à mesure que les normes et réglementations comptables évoluent, les auditeurs sont très demandés et l'expérience de développement que nous offrons rend nos employés très recherchés sur le marché du travail. Notre taux de rotation volontaire du personnel fluctue en fonction de nombreux facteurs, notamment la demande globale de talents du marché.



Global People Survey

Chaque entreprise PwC participe chaque année à une enquête mondiale menée auprès de l'ensemble de notre réseau auprès de tous nos associés, administrateurs et collaborateurs. PwC RE est chargé d'analyser et de communiquer localement les résultats, ainsi que des actions clairement définies pour répondre aux réponses reçues.

Les perspectives professionnelles

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

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

Formation permanente

La qualité et l'intégrité constituent les fondements de notre organisation. Agir avec intégrité est une valeur essentielle qui nourrit la confiance de nos parties prenantes. Notre Cadre Professionnel PwC met l'accent sur l'importance de l'intégrité et de l'éthique dans toutes nos actions. Animés par notre mission, nous faisons preuve d'intégrité dans chacune de nos démarches. C'est ainsi que nous instaurons la confiance au sein de la société et que nous contribuons à résoudre les enjeux majeurs auxquels elle est confrontée.

Pour veiller à ce que chaque membre de notre équipe respecte nos standards élevés et poursuive son développement professionnel conformément à nos exigences et à celles des autorités de supervision, nous organisons régulièrement des sessions de formation ainsi que des évaluations individuelles, réalisées de façon autonome. Ces évaluations nous permettent d'identifier le niveau de connaissances de chacun, de cibler leur développement et d'adapter nos programmes de formation et de coaching à leurs besoins spécifiques.

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

Notre programme de formation combine des cours en ligne, des sessions en présentiel ou des formations sur le terrain, ainsi que des évaluations liées aux cours en ligne. Au cours du dernier exercice, nous avons introduit des évaluations supervisées en présentiel pour mieux évaluer le niveau technique de chacun. Cette nouvelle approche s'inscrit dans notre stratégie axée sur la qualité et l'intégrité, et encourage la curiosité professionnelle. Elle permet à chaque collaborateur de rester impliqué et informé des évolutions de notre métier. Nous nous engageons ainsi à fournir à chacun les ressources et le soutien nécessaires à son développement.

Cette formation renforce la priorité que nous accordons à la qualité de l'audit et offre aux professionnels la possibilité de renforcer leurs compétences techniques et professionnelles, y compris leur jugement professionnel et leur esprit critique.

Le programme de formation (curriculum) nous permet de choisir le moment où nous fournirons la formation. L'associé responsable des aspects « Learning & Development » évalue la formation complémentaire, formelle et/ou informelle, en prenant en compte la spécificité des besoins locaux. Chaque année, L&D met au point un programme de formation détaillé avec des cours obligatoires et facultatifs pour chaque grade. Le curriculum est basé sur un mélange de cours Global L&D et de matériel de formation technique propre mis au point au niveau local. Le curriculum annuel de formation pour le Département Assurance est accepté par le Comité « L&D Assurance » et ensuite formellement approuvé par l'« Assurance Leadership Team ».

Notre investissement dans la formation de notre personnel

Nombre moyen de jours de formation par FTE

	30/06/25	30/06/24
Réviseurs et leur personnel	18	19,2

Formation permanente 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 2024/2025, les réviseurs d'entreprises et collaborateurs du cabinet ont consacré en moyenne 18 jours ouvrables à des activités de formation continue.

Enfin, notre Comité « Learning & Development » effectue le suivi des participations aux programmes proposés et toute l'information est enregistrée dans un système central de « learning management ». Chaque réviseur d'entreprises peut à tout moment visualiser un résumé de ses activités de formation continue pour l'année écoulée.

Déclaration concernant la politique du personnel 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.





Compensation et rémunération

Principes relatifs à la rémunération des associés et des administrateurs

Les associés et administrateurs 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 administrateurs 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.

05

**Notre
approche**



Notre approche

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

De plus, nous prenons en compte ce que nos différentes parties prenantes attendent de nous, ce qu'ils nous disent que nous devons améliorer et les résultats des inspections réglementaires sur la qualité de notre travail.

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.



Outils et technologies pour soutenir nos missions d'audit

Notre technologie

- **Aura** notre système mondial de documentation des travaux d'audit mis en œuvre dans l'ensemble du réseau PwC, qui supporte PwC Audit. Nos activités d'audit sont planifiées et exécutées à l'aide d'Aura Platinum. Cet outil contribue à l'application efficace de notre méthodologie au sein de nos équipes, à la création d'un lien transparent entre les risques, les procédures requises, les contrôles et les travaux réalisés pour répondre à ces risques, tout en fournissant des fonctionnalités en matière de gestion de projets. Les plans d'audit ciblés identifient les niveaux de risque, la fiabilité des contrôles et les travaux effectués en réponse à ces risques. Les tableaux de bord intelligents permettent aux équipes de visualiser plus rapidement l'avancement de l'audit et l'impact des décisions relatives à l'étendue de l'audit.
- **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.
- **Instructions Tool** automatise et standardise la création d'instructions inter-cabinet basées sur les exigences de reporting et de missions d'audit spécifiques.
- **Halo**, nos outils d'audit de données, testent de grands volumes de données, analysent des populations entières pour améliorer l'évaluation, l'analyse et les tests des risques. Par exemple, Halo for Journals permet d'identifier les transactions pertinentes sur la base de critères définis, ce qui permet aux équipes d'audit d'analyser et de visualiser plus facilement les données pour identifier les écritures comptables à analyser de manière plus approfondie et démarrer les tests substantifs.
- **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.

- **PwC Confirmations**, notre plateforme de confirmation mondiale, sécurisée et basée sur le Web qui offre une expérience guidée pour la préparation, l'envoi, le suivi et la réception de réponses électroniques et papier pour nos auditeurs et tiers, ainsi qu'un tableau de bord pour faciliter les mises à jour de statut. Les utilisateurs peuvent facilement naviguer et fournir des réponses via le portail de confirmation (confirmations PwC).
- **Halo Platform** permet à nos équipes d'audit de gérer toutes les extractions, exécutions et stockage de données pour toutes les applications via un emplacement central, permettant à nos équipes d'audit de surveiller l'état des téléchargements de données et d'utiliser les données client acquises dans plusieurs applications pendant l'audit.
- **Assisted Disclosure Checking** permet aux utilisateurs de vérifier les obligations d'information (checklist) avec les données incluses dans les états financiers de l'entité, y compris les annexes aux comptes annuels.



Notre “Next Generation Audit” (NGA)

Dans le cadre de notre engagement à instaurer la confiance et à fournir des résultats durables, le réseau PwC investit dans un effort pluriannuel pour développer une nouvelle plateforme d'audit mondiale qui alimentera notre prochaine génération d'audits, et qui à terme, remplacera nos technologies existantes comme Aura et Connect. En explorant et en investissant dans de nouvelles technologies et en redéfinissant les processus d'audit sous-jacents, PwC continuera à standardiser, simplifier, centraliser et automatiser ses travaux d'audit. L'investissement de PwC accélérera l'innovation continue et lui permettra de répondre aux besoins changeants des parties prenantes tout en tirant parti des technologies émergentes, y compris l'intelligence artificielle générative, créant ainsi une expérience d'audit transformée axée sur l'amélioration continue de la qualité. La vision de PwC pour NGA est de fournir des informations d'assurance et d'audit efficaces, robustes et indépendantes sur les informations financières et non financières, nous aidant ainsi à renforcer la confiance dans ce qui compte pour nos clients. À mesure que PwC prend de l'ampleur autour de son programme d'audit NGA, nous continuerons à proposer de nouvelles fonctionnalités pour améliorer la qualité et l'expérience globale d'audit.

Des investissements importants ont été réalisés dans l'IA générative au sein du réseau PwC alors que nous cherchons à réinventer la manière dont nous pouvons aider davantage nos collaborateurs en exploitant la puissance de l'IA. Nous nous efforçons de promouvoir une culture d'utilisation responsable de l'IA, tout en démontrant un intérêt continu et en soutenant les cas d'utilisation potentiels de l'IA en évolution rapide, y compris l'IA générative.

Fiabilité et auditabilité des technologies d'audit

Notre cabinet a conçu et mis en œuvre des processus et des contrôles pour étayer la fiabilité de ces technologies de contrôle. Cela inclut la clarification des rôles et des responsabilités des propriétaires et des utilisateurs de la technologie de contrôle.

En outre, nous avons établi des lignes directrices sur l'adéquation de la documentation d'audit dans les documents de travail liés à l'utilisation de ces technologies de contrôle, y compris la fiabilité de la solution et de la documentation requise pour aider l'auditeur à remplir ses responsabilités de supervision et d'examen dans le cadre du déroulement normal de l'audit.

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 des autres parties prenantes.

Le fait de ne pas protéger les informations pourrait potentiellement nuire aux personnes dont les sociétés PwC détiennent les informations et pourrait entraîner des sanctions légales ou d'autres pertes financières pour les sociétés PwC, ainsi qu'un impact sur la réputation et la marque de PwC. La politique de sécurité des informations (ISP) définit les exigences minimales de sécurité que chaque entreprise PwC doit respecter.

La conformité des sociétés PwC au PSI est contrôlée au moyen d'examens trimestriels fondés sur des données et d'un examen annuel fondé sur des preuves pour chaque société PwC. Les écarts qui résultent du processus d'évaluation du programme de conformité sont classés par ordre de priorité pour être corrigés et selon les délais convenus avec la direction.



Soutenir l'exécution des missions

Un modèle de service évolutif

Notre façon de travailler a changé d'une part grâce aux technologies avancées, ce qui fait que le travail à distance fait désormais partie de notre quotidien, mais d'autre part il nous permet également de collaborer avec des collègues de nos différents shared service centers, qui ont développé une expertise spécifique. Notre modèle de service évolue dans le sens où nos associés/administrateurs disposent aujourd'hui d'une équipe par mission composée de membres répartis dans le monde entier qui utilisent tous le même langage d'audit. En fonction de la nature des travaux d'audit à réaliser, chaque associé/administrateur responsable de la mission peut faire appel au « Competence Center » interne, au « Service Delivery Center » en Pologne et au « Acceleration Center » en Inde. Chacun de ces employés est considéré comme un membre à part entière de l'équipe d'audit et est soumis aux mêmes règles que tout autre employé local.

Direction, coaching et supervision

Le management et le coaching des équipes sont nécessaires pour clarifier les attentes lors de l'exécution de la mission (méthodologie, approche d'audit, tâches, rôles, délais, etc.) afin d'atteindre nos objectifs qualitatifs. Il s'agit d'un processus continu pendant l'exécution de la mission, au cours duquel des mesures correctives peuvent devoir être prises en fonction de l'évolution de la mission.

Ce processus continu se traduit par :

- L'organisation d'une team planning meeting avant le début de la mission.
- L'organisation du programme annuel de feedback 360°.
- L'implication suffisamment tôt de l'associé/l'administrateur à travers des initiatives telles que « real time assurance ».
- Programmes de formation pour les associés, les administrateurs et les collaborateurs concernant les compétences en gestion de projet et soft skills.
- Développement en temps réel des collaborateurs.
- Examen et actions sur les résultats du Global People Survey.
- La direction établit des politiques et met en œuvre des procédures concernant l'examen et les responsabilités de gestion, la supervision des travaux effectués par l'équipe d'audit.
- La direction fixe des objectifs liés à la qualité pour les associés/administrateurs responsables de la mission et les managers et met en œuvre des procédures d'évaluation des performances.
- Guider et coacher les équipes en nommant un people manager.

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.

National Office

Le National Office fournit un soutien aux équipes de mission dans les domaines de la méthodologie, des opinions d'assurance (y compris les consultations sur les déclarations s'écartant d'une opinion sans réserve), du droit des sociétés et d'autres questions réglementaires, ainsi que des principes comptables belges/ IFRS.

La mission du National Office, mise en œuvre au moyen de bulletins d'information, d'alertes d'assurance, de consultations, de modèles, d'outils, de formations et de publications, se concentre sur :

- fournir un soutien opportun et cohérent aux équipes de mission en matière d'information financière et non-financière et d'audit/certification ;
- garantir que nous travaillons dans un environnement attractif en facilitant la croissance continue des talents ;
- contribuer à améliorer la capacité de notre entreprise à répondre aux attentes croissantes des investisseurs, combinées aux défis d'un environnement commercial de plus en plus complexe ;
- informer et influencer les principales parties prenantes sur des questions importantes liées à la profession d'audit.

Revue indépendante par le « Quality Review Partner » (QRP)

Nos procédures prévoient la nomination d'une personne chargée de la gestion de la qualité (Quality Review Partner « QRP ») pour chaque mission de contrôle auprès des entités d'intérêt public, des sociétés cotées sur un marché non-réglementé et des entités qui présentent un risque élevé.

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

06

Surveillance



Surveillance

Surveillance de la qualité dans Assurance

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

Le Leadership Team de PwC RE est chargée d'assurer une gestion de la qualité adéquate – la « première ligne de défense ». Il s'agit de la conception et de la mise en œuvre d'un système efficace de gestion de la qualité répondant à nos risques spécifiques pour réaliser des audits de qualité, à partir du cadre Quality Management for Service Excellence.



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

Les procédures de surveillance de PwC RE visent à évaluer si les politiques et procédures qui font partie intégrante du système de gestion de la qualité, sont organisées de manière adéquate et sont effectivement opérationnelles afin de fournir une assurance raisonnable que nos missions d'audit et d'autres missions de contrôle soient exécutées conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux normes professionnelles – le « second line of defense ». Cela inclut l'utilisation du real time assurance, qui est abordée plus en détail ci-dessous.

Prévention: Real Time Assurance

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

Notre programme actuel de RTA consiste, d'une part, à examiner un échantillon de missions d'audit non complétées et, d'autre part, à examiner certains thèmes de missions d'audit non complétées sur l'ensemble de notre portefeuille de clients. L'examen est réalisé par l'équipe Risques & Qualité et par les associés/administrateurs qui, si nécessaire, sont assistés par des experts.

Surveillance - Revue de missions accomplies

Le programme de surveillance adopté par PwC RE est également basé sur la revue des missions accomplies (Engagement Compliance Reviews - ECR) et la surveillance périodique de notre système de gestion de la qualité par une équipe indépendante au sein de notre réseau. Les résultats de ces procédures, ainsi qu'un contrôle permanent, sont à la base de l'amélioration continue de notre système de gestion de la qualité. Ce programme repose sur des normes professionnelles de contrôle qualité, y compris ISQM1 et il comprend les politiques, procédures, outils et lignes directrices utilisés par les entreprises membres du réseau PwC.

Les ECRs sont des évaluations périodiques ciblées sur les risques de missions accomplies. Elles concernent des professionnels au sein de PwC RE ayant le pouvoir de signature pour les rapports d'audit ou non-audit. L'évaluation ECR vise à déterminer si une mission a été effectuée conformément au Guide Audit de PwC, aux normes professionnelles applicables et autres politiques et procédures en vigueur. Chaque signataire fait l'objet d'un examen au moins une fois tous les cinq ans ou tous les trois ans pour les Associés Responsables qui signent des HPC (High Profile Clients) ou des entités significatives d'HPCs ; alors que tous les HPC sont évalués au moins deux fois tous les six ans.

Les ECRs sont conduites par des associés 'Assurance' expérimentés, assistés par des équipes indépendantes d'associés, administrateurs, senior managers et autres spécialistes. Les inspecteurs ECR proviennent d'autres cabinets membres pour fournir une expertise ou une objectivité appropriée. Les équipes chargées de l'évaluation sont formées pour les assister (i) à assumer leurs responsabilités et (ii) à utiliser, lors de l'exécution des ECR, un éventail de listes de questions et outils GAQ-I approuvés. L'équipe d'inspection du réseau soutient les équipes d'inspections en surveillant l'application cohérente des directives sur la classification des constatations des missions et les évaluations des missions à travers le réseau.

Dix-neuf dossiers ont été soumis en 2024/2025 à un ECR, dont onze concernaient le contrôle légal des états financiers, trois concernaient des missions CSRD et cinq concernaient d'autres missions de contrôle. D'une part deux dossiers visaient des HPCs et neuf non-HPCs, et d'autre part la sélection couvrait quatre dossiers EIP et sept non-EIP.





Surveillance - Revue périodique

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. Le réseau de PwC examine également la propre évaluation par notre leadership de l'efficacité de notre système de gestion de la qualité et notre détermination à savoir si l'objectif global de qualité a été atteint.

Les résultats des inspections sont communiqués à la direction, qui est chargée d'analyser les résultats des inspections, ainsi que les conclusions identifiées à partir de toutes les autres sources d'information, ainsi que de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Dans les situations où des déficiences en matière de qualité de la mission sont identifiées, l'associé/l'administrateur responsable de la mission ou le leadership team de notre cabinet peut, en fonction de la nature et des circonstances des problèmes, faire l'objet de conseils, formation ou sanctions supplémentaires conformément au cadre de reconnaissance et de responsabilisation (Recognition and Accountability Framework).

En outre, et si nécessaire, les associés/administrateurs de PwC RE qui sont responsables d'audits de groupes comportant des activités de contrôle transfrontalières, sont informés des résultats du contrôle qualité d'autres entreprises de PwC, permettant aux associés/administrateurs responsables de tenir compte de ces conclusions lors de la planification et l'exécution de leurs activités d'audit dans le cas d'audit de groupes. Les résultats du contrôle qualité sont également communiqués au Comité L&D pour s'assurer que des mesures adéquates soient éventuellement prises concernant les besoins en matière de formation.

Apprendre – Analyse des Causes originelles

Nous réalisons des analyses pour identifier les facteurs qui contribuent à la qualité audit de PwC RE afin de pouvoir mener des actions ciblées sur une amélioration permanente. Un de nos principaux objectifs, lorsque nous effectuons de telles analyses, est de vérifier comment PwC RE peut offrir le meilleur environnement possible à nos équipes chargées de missions en vue de réaliser un audit de qualité. Nous examinons les déficiences éventuelles sous différents angles, notamment la surveillance continue de notre système de gestion de la qualité, les inspections par notre réseau de notre système de gestion de la qualité et ce, tant pour les audits avec ou sans manquement, identifiés ou non via des inspections internes ou externes, pour détecter d'éventuelles différences ou opportunités d'apprentissage.

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

Les données recueillies pour les audits avec ou sans manquement sont ensuite comparées et mises en parallèle afin d'examiner si certains facteurs indiquent un lien avec la qualité de l'audit. Citons, à titre d'exemple, le nombre d'heures prestées ou le fait de regrouper les principaux membres de l'équipe au sein d'un cabinet localisé au même endroit que le client, le nombre d'années d'expérience que les principaux membres de l'équipe chargés de la mission ont acquis, le nombre d'autres audits auxquels les associés/administrateurs responsables ont participé, ou si une mission a fait l'objet d'une consultation avant l'émission du rapport ('pré-issuance') et, finalement, le calendrier de réalisation de l'audit.

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

Contrôle 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.

En 2024, notre cabinet a fait l'objet d'un contrôle qualité réalisé par le CTR. Celui-ci comprenait, dans une première phase, l'analyse de notre système interne de gestion de la qualité, et dans une deuxième phase, le contrôle de qualité d'une sélection de missions révisorales effectuées. Ce contrôle de qualité est effectué conjointement avec le PCAOB. Les conclusions finales de ce contrôle de qualité n'ont pas encore été reçues.

07

Le réseau PwC





Le réseau PwC

PwC en Belgique

A côté de PwC RE, il existe d'autres sociétés de services professionnels au sein du réseau de PricewaterhouseCoopers International Limited (ci-après 'PwCIL') en Belgique, chacune d'entre elles étant une entité juridique distincte. Chacune de ces entités a des objets, des activités, des actionnaires et des organes autonomes différents. Voici les noms de ces autres entités qui opèrent effectivement en Belgique en tant que sociétés de services professionnels :

- PricewaterhouseCoopers Belgium srl
- PricewaterhouseCoopers Business Services srl
- PricewaterhouseCoopers Business Advisory Services srl
- PricewaterhouseCoopers Enterprise Advisory srl
- PricewaterhouseCoopers EU Services glee
- PricewaterhouseCoopers Forensics Service 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 Belgium opère en Belgique en qualité de société de moyens et de services pour lesdits cabinets. À ce titre, elle exerce des activités de support comme prestataire de services mais exclusivement au profit de ces autres entités de services professionnels qui opèrent au sein de PwC en Belgique, comme PwC RE. PwC Belgium agit aussi comme société holding des différentes entités de PwC en Belgique.

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.

Le réseau international - PricewaterhouseCoopers International Limited

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

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

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

Le réseau PwC ne constitue pas une société internationale et les entreprises qui en sont membres ne constituent également pas ensemble une société, sous quelque point de vue juridique que ce soit. Beaucoup de sociétés membres ont une dénomination légalement enregistrée contenant 'PricewaterhouseCoopers', cependant PwCIL n'est pas propriétaire.

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

Les organes de gouvernance de PwCIL

- **Global Board**
Ce Comité est responsable des aspects liés à la gouvernance de PwCIL, du contrôle du Network Leadership Team et de l'approbation des normes définies par le réseau. Ce Comité ne joue aucun rôle externe. Le Conseil est composé de dix-huit membres. Le conseil d'administration est composé d'associés sélectionnés issus des cabinets de PwC du monde entier et d'un ou plusieurs administrateurs externes indépendants. Nous vous renvoyons à la [page correspondante du site Web de PwC Global](#) pour une liste des membres actuels du Conseil mondial.
- **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.

Le Territory Senior Partner de PwC Belgique est responsable du maintien de nos relations avec le Network Leadership Team.



08

Structure juridique et gouvernance



Structure juridique et gouvernance

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, nos administrateurs 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.



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 'PwC RE') est une société à responsabilité limitée. Le numéro d'entreprise de PwC RE est 0429.501.944.

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

Historique

La société a été constituée sous la forme d'une société en nom collectif, aux termes d'un acte sous seing privé, le 30 septembre 1985. Elle a ensuite procédé à plusieurs modifications statutaires relatives notamment à sa forme, à son capital, à ses organes et à sa dénomination. La dernière modification statutaire a eu lieu le 29 décembre 2023.

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

Siège social et sièges d'exploitation

PwC RE a son siège social à 1831 Diegem, Culliganlaan 5. Outre ce siège social, elle exerce ses activités à partir de bureaux établis à :

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

Objet social

PwC RE a pour objet d'exercer, tant en Belgique qu'à l'étranger, toutes les activités correspondant aux fonctions de réviseurs d'entreprises, telles qu'elles sont décrites dans la Loi. PwC RE est à cet égard un cabinet de révision inscrit au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous le numéro B00009 (www.ibr-ire.be). Notre cabinet est enregistré auprès du PCAOB ('Public Company Accounting Oversight Board') aux États-Unis (www.pcaobus.org) sous le numéro 1350, ainsi qu'auprès du FRC (Financial Reporting Council) au Royaume-Uni sous le numéro BE3115.

Les activités sont réparties entre les différents départements suivants :

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

Actions

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

Tous les Associés-Réviseurs d'Entreprises sont inscrits au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces Associés-Réviseurs étaient au nombre de 20 le 30 juin 2025. 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.





La Gouvernance

Organes et comités

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

L'Assemblée générale des Associés

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

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, Lien Winne (en fonction depuis le 1 juillet 2024).

Leadership Team

Le « Leadership Team » est composée d'un nombre limité d'associés désignés par le TAL. Il opère en tant que comité de direction. L'équipe assure le suivi de la politique, l'exécution des décisions prises par l'Assemblée générale ou par l'organe d'Administration et elle prépare les dossiers en vue de la prise de décision par l'Assemblée générale et l'organe d'Administration.

Human Resources Board

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

Assurance Risk and Quality Committee

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

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

- Risk Management
- Quality Management
- National Office (inclusief accounting technical function, auditing standards en methodologie)
- Quality Inspections

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

Learning and Development Committee

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

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



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.

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 gestion de la 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, administrateur 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 opérationnelle

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.

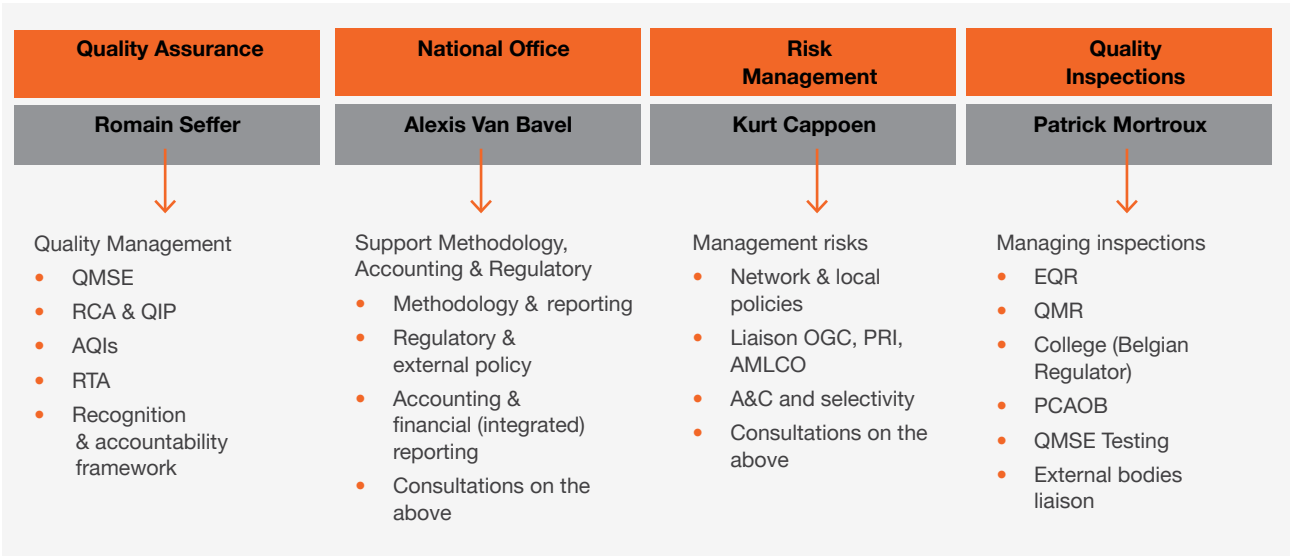
Le 'Territory Senior Partner' (TSP) et le 'Territory Assurance Leader' (TAL) assument la responsabilité globale d'établir et de maintenir le QMSE.

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 2025 :

Assurance	
Business Units	Assurance Leadership team
LoS Leader Lien Winne	
FAS Lien Winne	Clients and Markets Mélanie Adorante
RCC Wim Rymen	Platforms Wim Rymen
CMAAS Patrice Schumesch	Audit Transformation Jeroen Bockaert
GRC FS Gregory Joos	HR Sofie Van Grieken
Cyber & Privacy Pascal Tops	Risk Kurt Cappoen
	Quality Romain Seffer
	National Office Alexis Van Bavel

La structure en matière de gestion des risques et qualité au sein du Département ‘Assurance’ est établie comme suit au 30 juin 2025 :





Responsabilité

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

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

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

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

Le TAL et le Quality Leader (QL) sont chargés d'organiser le QMSE et sont responsables de la qualité des prestations de services. Les associés responsables des compétences individuelles du QMSE assument l'analyse de risques y afférente, l'amélioration des politiques et leur mise en place. Chaque associé, chaque administrateur et chaque collaborateur est tenu de respecter ses obligations professionnelles ainsi que les politiques et procédures du QMSE qui relèvent de son domaine d'activité.

Le TAL et le QL ont un nombre d'outils à leur disposition leur permettant de superviser la qualité, dont notamment le monitoring attentif du programme Global Assurance Quality - Inspections (GAQ-I). Ce programme comprend entre autres des revues annuelles de conformité relatives aux missions ('Engagement Quality Reviews' - ECR), des examens périodiques de gestion de la qualité ('Quality Management Reviews' - QMR) ainsi que des contrôles qualité réalisés par l'organe de supervision publique tous les trois ans, qui incluent tous les réviseurs signataires. Les résultats de ces analyses donnent lieu à un suivi systématique et des plans de remédiation sont établis si nécessaire, dans un effort constant d'améliorer les règles de conduite et les procédures en place afin de promouvoir un niveau de qualité uniforme et permanent.

Le TAL et le QL collaborent pour assurer une communication adéquate au sein du cabinet de messages clairs et cohérents concernant la qualité (alertes, sessions de formation, etc.), y compris la communication des résultats et conclusions des contrôles de qualité. Ces efforts contribuent à promouvoir une culture orientée vers la qualité.



Les rôles et responsabilités au sein de la direction de la firme sont clairement définis, structurés et communiqués dans toute la firme pour que la hiérarchie donne l'orientation et le ton requis en ce qui concerne la qualité de toutes les missions. Le TAL approuve les nominations des personnes qui assument des responsabilités-clés en matière de qualité.

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

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

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

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

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

Les réviseurs signataires sont également soumis à un certain nombre d'indicateurs-clés de performance (KPI), qui portent sur une série d'objectifs liés à la qualité. Des politiques et procédures sont établies pour l'admission des associés et administrateurs 'Assurance' qui assument la responsabilité finale au niveau de la qualité de la mission.

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

09

Annexes

Annexe 1 - L'information financière

Les données reprises ci-dessous concernent PwC Reviseurs d'Entreprises pour l'exercice clos le 30 juin 2025.

Revenus PwC Reviseurs d'Entreprises	30 juin 2025
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.	42.737.719,80 EUR
Revenus provenant du contrôle légal des états financiers annuels et consolidés d'autres entités.	55.618.962,60 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.	12.468.270,24 EUR
Revenus provenant de services autres que d'audit fournis à d'autres entités.	30.189.714,32 EUR
Total revenus	141.014.666,96 EUR

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 2025.

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

Annexe 2 - Liste des contrôleurs légaux des comptes du réseau dans l'UE/EEE

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

État membre	Nom de la firme
Allemagne	PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Allemagne	Wibera Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Autriche	PwC Wirtschaftsprüfung GmbH, Wien
Autriche	PwC Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft GmbH, Linz
Autriche	PwC Tax & Audit Services Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH, Graz
Autriche	PwC Österreich GmbH, Wien
Belgique	PwC Bedrijfsrevisoren bv/PwC Reviseurs d'entreprises srl
Bulgarie	PricewaterhouseCoopers Audit OOD
Chypres	PricewaterhouseCoopers Limited
Croatie	PricewaterhouseCoopers d.o.o
Croatie	PricewaterhouseCoopers Savjetovanje d.o.o
Danmark	PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
Espagne	PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.
Estonie	AS PricewaterhouseCoopers
Finlande	PricewaterhouseCoopers Oy
France	PricewaterhouseCoopers Audit
France	PricewaterhouseCoopers France
France	M. Antoine Priollaud
Grèce	PricewaterhouseCoopers Auditing Company SA
Hongrie	PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
Irlande	PricewaterhouseCoopers
Irlande	PricewaterhouseCoopers (Northern Ireland) LLP
Islande	PricewaterhouseCoopers ehf
Italie	PricewaterhouseCoopers Spa
Lettonie	PricewaterhouseCoopers SIA
Liechtenstein	PricewaterhouseCoopers GmbH, Ruggell
Lituanie	PricewaterhouseCoopers UAB
Luxembourg	PricewaterhouseCoopers, Société coopérative
Malte	PricewaterhouseCoopers
Norvège	PricewaterhouseCoopers AS
Norvège	PwC Assurance AS
Norvège	PwC Assurance II AS
Pays-Bas	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.
Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z. o.o.
Pologne	PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt sp. k.
Portugal	PricewaterhouseCoopers & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, Lda
Roumanie	PricewaterhouseCoopers Audit S.R.L.
Slovenie	PricewaterhouseCoopers d.o.o.
Slovaquie	PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o.
Suède	PricewaterhouseCoopers AB
Suède	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
Tchèque	PricewaterhouseCoopers Audit s.r.o.

Annexe 3 - Liste des entités d'intérêt public

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

Sociétés cotées	Sociétés d'assurance	Établissements de crédit
- Ageas - Agfa Gevaert - Anheuser-Busch Inbev - Azelis Group - B-Arena - Barco - Belysse Group - Cenergy Holding SA - Deceuninck - Ekopak - Eni Finance International - Groupe Bruxelles Lambert - Immo - Zenobe Gramme - Immo Basilix - Immo Mechelen City Center - Immobiliere Distri-Land - Ion Beam Applications - KBC Ancora - KBC Group - Loan Invest NV - Lotus Bakeries - Magritte CBMS - Melexis - Ontex Group - Oxurion - Quest for Growth - Recticel - Retail Estates - Sequana Medical NV - Spadel - Titan Cement International - Van De Velde - Viohalco - Warehouses Estates Belgium - Xior Student Housing	- Accelerant Insurance Europe - ACM Belgium - ACM Belgium Life - AG Insurance - Allianz Benelux - Alpha Insurance - Assurances du Notariat - Beta Groupco - Ethias - Euler-Hermes - KBC Verzekeringen - Lloyd's Insurance Company - Monument Assurance Belgium - QBE Europe - Solidaris Assurances SMA	- AION Bank - Bank Nagelmackers - Banque Degroof Petercam - BANQUE ENI - Beobank - CBC Banque - KBC Bank - KBC Securities

Annexe 4 - Liste des abréviations

-
- **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
 - **CSR** Collège de Supervision des Réviseurs d'Entreprises
 - **EIP** Entité d'intérêt public
 - **ECR** Engagement Compliance Review
 - **EEE** Espace Economique Européen
 - **FAS** Financial Assurance Services
 - **FRS** Financial reporting Standards
 - **GAQ-I** Global Assurance Quality - Inspections
 - **GRC** Governance, Risk & Compliance
 - **HPC** Higher Profile Client
 - **IRE** Institut des Réviseurs d'Entreprises
 - **ISA** International Standards on Auditing
 - **ISQM 1** International Standard on Quality Management
 - **ITL** International Team 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
 - **QL** Quality Leader
 - **QR** Quality Review
 - **QRP** Quality Review Partner
 - **RAF** Recognition and Accountability Framework
 - **R&Q** Risk and Quality
 - **RCC** Risk, Control & Compliance
 - **RMP** Risk Management Partner
 - **RTA** Real Time Assurance
 - **SOPS** Statements of Permitted Services
 - **SoQM** System of Quality Management
 - **TAL** Territory Assurance Leader
 - **TSP** Territory Senior Partner
 - **UE** Union Européenne
-





Merci