

# *Rapport de transparence*

PwC, créateur  
de confiance

Septembre 2015

---

## Revenus

Chiffre  
d'affaires

429  
millions  
d'euros



Honoraires sur le  
contrôle des comptes

69 %



31 %

Prestations non liées à des  
missions de contrôle légal

---

## Clients

9 500  
mandats



13



sociétés  
du CAC 40

39



sociétés  
du SBF 120



160

établissements  
de crédit  
et sociétés de  
financement



2 000

Clients dans les PME françaises

## Formation



**128 000**  
heures de  
formation



et presque  
**9 000**  
heures d'animation

## Mementos

**3** millions

d'ouvrages  
vendus  
depuis  
30 ans



# Sommaire

Mot du Président de PwC France	3
Message de l'associé responsable de l'activité Audit	4
1. L'organisation de PwC France	6
2. L'organisation du réseau international PwC	10
3. L'Activité Audit et commissariat aux comptes en France	12
4. Une Culture interne de l'éthique et de l'excellence	16
5. L'indépendance : un principe absolu	20
6. Le système interne de contrôle de la Qualité	26
L'acceptation et le maintien des clients et des missions	29
La gestion des nos talents	29
L'exécution des missions	34
Les revues qualité a posteriori	36
7. Les bases de rémunération des associés	38
<b>Annexes</b>	
Annexe 1 – Structures juridiques	42
Annexe 2 – Informations financières de PwC Audit	43
Annexe 3 – Liste des entités requise par le Code de commerce au titre du Rapport de transparence	45

### Légende des abréviations utilisées

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

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

*« Anticipating  
problems, finding  
solutions »*

# Mot du Président de PwC France



PwC s'est engagé à être un acteur de la confiance accordée aux entreprises, à l'économie française et à notre société en général.

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

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

En France, le marché de l'audit reste extrêmement compétitif et privilégie les acteurs qui savent combiner à la fois la qualité, l'indépendance, et désormais les

nouvelles technologies liées à l'exercice de leur métier. La valeur ajoutée pour nos clients s'en trouve ainsi renforcée.

C'est pourquoi nous continuons d'investir dans la qualité de nos prestations, en recrutant régulièrement une grande diversité de talents et en consacrant environ 8% de notre chiffre d'affaires à leur formation.

Nous investissons également dans des innovations technologiques adaptées à nos métiers: par exemple, nous développons des outils collaboratifs avec nos clients afin de favoriser l'échange sécurisé de données, ainsi que des outils d'analyse de données permettant de réaliser un audit en « temps réel ».

Ces investissements ont pour objectif d'améliorer la qualité de nos missions, dans le respect de l'indépendance et de l'intégrité qui caractérisent notre profession.

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

Notre rôle en tant qu'auditeur est de créer de la confiance : la transparence en est un élément essentiel. Notre Rapport de transparence 2015 que je suis heureux de vous présenter ici en est, je l'espère, un témoignage.

**Bernard Gannier**  
Neuilly-sur-Seine,  
le 30 septembre 2015

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

PwC en France est un acteur important dans le dispositif destiné à renforcer la confiance des investisseurs et de toutes les parties prenantes de notre économie. Nos missions de commissariat aux comptes sont en outre des missions d'intérêt général, avec de fortes exigences, qui concernent aussi bien les entités d'intérêt public (EIP) que les autres entités soumises au contrôle du commissaire aux comptes.

Pour répondre à ces exigences et à la nécessité d'instaurer la confiance, nous devons maintenir constamment une haute qualité dans la réalisation de nos prestations. C'est ainsi que notre engagement pour l'excellence est notre priorité absolue et qu'il imprègne l'ensemble de notre culture.

## **Investissement et innovation**

Ce rapport est aussi l'occasion de vous faire part de nos réflexions sur l'évolution nécessaire de notre métier. L'évolution digitale et organisationnelle des entreprises, mais aussi l'évolution de la réglementation qui nous est applicable nous conduisent à investir, innover et expérimenter. Au sein de notre réseau nous

partageons les idées et les initiatives et nous investissons ensemble dans de nouvelles technologies, de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils. Nous bénéficions tous de cette mise en commun et apprenons au contact de nos différentes cultures.

PwC favorise l'innovation en mettant la technologie au cœur de l'audit. La capacité à combiner une technologie de pointe avec les compétences de nos collaborateurs et une méthodologie d'audit robuste est, au niveau mondial, une composante majeure de notre stratégie d'audit et de sa mise en œuvre. Le résultat : qualité, efficacité et pertinence, trois dimensions de l'excellence au service de nos clients.

Capacité d'innovation et d'amélioration de la performance :

- Les enjeux que représentent le big data, le digital et la cybersécurité sont considérables. L'impact des données et des technologies sur les marchés, les entreprises et les individus est très important. Les besoins évoluent rapidement et nous avons à cœur de pouvoir y répondre et de nous adapter. Nos équipes spécialisées en maîtrise des risques et en

systèmes d'information sont très impliquées sur ces aspects.

- Le déploiement de la nouvelle version de notre outil d'audit au niveau mondial va faciliter l'application de notre méthodologie et améliorer encore son efficacité pour des audits de qualité.

Capacité d'adaptation :

- Nous pouvons saluer les collaborateurs de notre activité Capital Markets qui ont su se montrer totalement investis pour répondre à la reprise sur le marché des transactions ainsi que nos auditeurs et experts du secteur financier qui ont réalisé une contribution remarquable pour répondre aux nouvelles exigences des régulateurs nationaux et européens dans ce domaine.
- Les entreprises sont aussi amenées à faire évoluer leur mode d'évaluation de leur performance en tenant compte de données non financières. En 2014 nous avons obtenu l'accréditation nécessaire pour réaliser des missions de vérification des informations sociales, sociétales et environnementales des entreprises en tant qu'organisme tiers indépendant.

## ***Nos talents, notre culture***

Nous ne pouvons effectuer des audits de haute qualité que si nous disposons des meilleurs talents et favorisons leur évolution. Nous sommes ainsi très attentifs à la formation et au développement de nos 2 100 collaborateurs et associés. Nous avons aussi pour ambition d'être révélateur de talents.

Sur l'exercice clos le 30 juin 2015, nos collaborateurs et associés ont suivi quelques 128 000 heures de formation professionnelle et de développement personnel. Nous considérons cet investissement comme une composante essentielle de notre dispositif de qualité.

Au-delà de l'excellence technique, il est aussi nécessaire que chacun d'entre nous comprenne les valeurs de PwC et se sente solidaire d'une culture commune d'excellence, de travail en équipe et de leadership. Le code de conduite de PwC nous impose à tous d'agir avec intégrité et indépendance dans l'exercice de nos missions. Nous sommes conscients de l'importance de la responsabilité individuelle, tout en encourageant le dialogue et les échanges.

## ***Évolution réglementaire du métier de l'audit***

Après la publication en 2014 des textes européens sur la réforme de l'audit, des changements importants sont attendus.

L'année 2016 sera celle de la transposition en droit français de cette nouvelle réglementation européenne qui a pour ambition principale l'amélioration de la qualité de l'audit. Elle verra notamment l'introduction de la rotation obligatoire des cabinets d'audit pour toutes les entreprises d'intérêt public et aura des incidences sur les relations entre les entreprises et leurs commissaires aux comptes, par exemple avec le rôle accru des comités d'audit.

La multiplicité des options laissées au choix des états membres laisse cependant entrevoir un dispositif européen sans harmonisation réelle qui engendrera des difficultés pratiques certaines dans sa mise en œuvre, notamment pour l'audit des groupes internationaux. Acteur engagé pour la qualité de l'audit, nous sommes restés très attentifs et impliqués au niveau des instances professionnelles dans le cadre de la préparation des textes de transposition et des échanges avec les régulateurs.

Je suis extrêmement fier des performances de notre activité cette année et ne doute pas que nous poursuivrons dans cette voie. Je souhaite remercier nos collaborateurs et nos associés qui sont engagés au quotidien pour réaliser leurs missions dans le respect de nos valeurs avec le souci d'une haute qualité, et qui mobilisent leurs énergies et leurs compétences en ce sens.

Le défi posé par notre raison d'être qui consiste à participer à la création de la confiance prend de l'ampleur à mesure que le monde de l'entreprise, les attentes des investisseurs et des régulateurs ainsi que de l'ensemble de nos parties prenantes évoluent et se complexifient. Les savoir-faire techniques et, de manière plus large, notre métier dans son ensemble, vont évoluer et se transformer. Notre engagement envers nos collaborateurs et nos valeurs ne changent pas. Le maintien de valeurs constantes pour des savoir-faire en évolution : c'est ainsi que nous continuerons à nous acquitter de notre mission.

***Jean-Christophe Georghiou***  
Neuilly-sur-Seine,  
le 30 septembre 2015



# 1

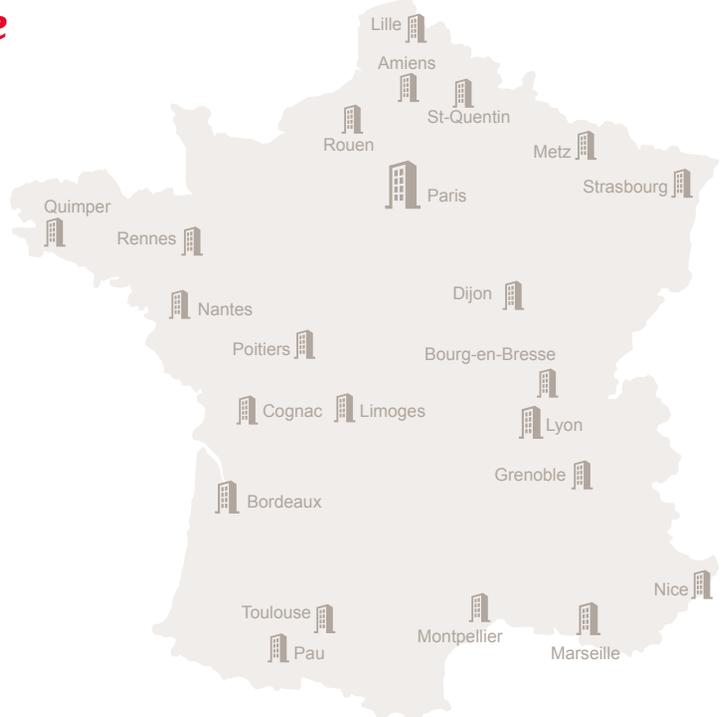
## *L'organisation de PwC France*

---

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

## Une présence étendue en France

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



## Différentes Activités

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

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

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



## *L'organisation de la direction*

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

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

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

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



2

## Les données financières de PwC France

Le chiffre d'affaires de PwC France au 30 juin 2015 (avec un comparatif au 30 juin 2014) est réparti comme suit :

Activités	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	
	30/06/15	30/06/14
Audit & Expertise <sup>(1)</sup>	429	415
Conseil juridique et fiscal	139	126
Conseil (Stratégie, Management, Transactions)	242	210
<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>751</b>

(1) Les informations détaillées requises par l'article R. 823-21 du code de commerce sont fournies en Annexe 2

# 2

## *L'Organisation du réseau international PwC*

---

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

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

Avec 756 implantations dans 157 pays, il employait à la date du 30 juin 2015 plus de 208 000 personnes, dont 10 600 associés. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 35,4 milliards de dollars (USD) au titre de l'exercice clos le 30 juin 2015 se décomposant comme suit :

- 15,2 milliards de dollars pour l'activité Audit & Expertise,
- 11,2 milliards de dollars pour l'activité Advisory (conseil en stratégie, en management, en transactions) et,
- 8,9 milliards de dollars pour l'activité Tax (juridique et fiscal).

Les différents membres du réseau sont des entités juridiques distinctes les unes des autres, directement ou indirectement membres de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwC IL »), société de droit privé anglais, qui joue le rôle de coordination des entités membres du Réseau PwC au niveau mondial. PwC IL ne rend pas de services aux clients, lesquels sont fournis par chaque entité membre du réseau en son nom et pour son propre compte. L'objet de PwC IL consiste à soutenir les différentes entités membres du Réseau PwC dans la définition et la mise en œuvre d'une approche commune et coordonnée en matière :

- d'orientations stratégiques,
- de promotion de la marque PwC,
- de coordination des politiques de gestion des risques, d'indépendance et de qualité.

La définition de la stratégie du Réseau PwC est confiée au *Network Leadership Team* en coordination avec le *Strategy Council*, composé des principales entités membres du Réseau PwC.

Le Président de PwC France est membre du *Strategy Council*.

L'exécution des décisions du *Network Leadership Team* est assurée par la *Network Executive Team*.

Un *Global Board* élu par les associés des différentes entités membres du Réseau PwC exerce un rôle de surveillance. PwC France compte un associé membre de cet organe de gouvernance. D'autres associés français participent à l'animation du réseau international.

Les membres du Réseau PwC ont accès à des outils méthodologiques et technologiques, de formation, de contrôle qualité et à des outils de partage de ressources, d'expertise et de savoir-faire. Ils bénéficient d'une licence d'utilisation du nom PwC.

En retour, chaque membre s'engage à se conformer aux règles et politiques communes au sein du Réseau PwC et à en respecter les standards de qualité. L'organisation internationale du Réseau PwC, constituée d'entités juridiquement distinctes les unes des autres, donne à chacune d'entre elles la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour répondre au mieux aux exigences et spécificités des marchés sur lesquels elle intervient. En outre, dans le cadre des exigences réglementaires de nombreux pays, il est requis que le capital des sociétés d'audit, d'expertise comptable et d'avocats soit détenu par des professionnels dûment habilités et détenant au moins plus de la moitié du capital et/ou des droits de vote.



**Pour plus  
d'information  
sur le Réseau PwC,  
consulter le Global  
Annual Review  
sur le site  
[www.pwc.com](http://www.pwc.com)**

# 3

## *L'Activité Audit et commissariat aux comptes en France*

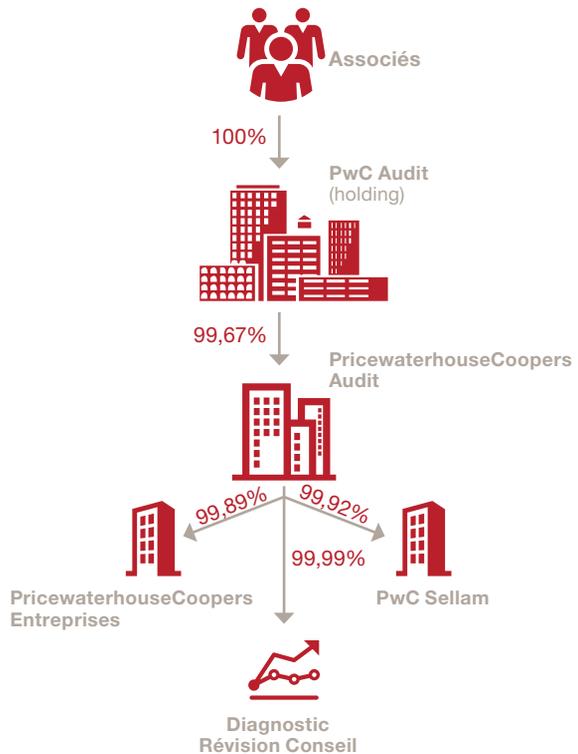
---

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

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

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

L'organigramme simplifié des structures de commissariat aux comptes et d'expertise comptable au 30 juin 2015, objets du présent rapport, est le suivant :



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

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

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

## **PricewaterhouseCoopers Audit : la principale structure opérationnelle**

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

Elle est dirigée par un Conseil d'administration constitué de quatre administrateurs : Jean-Christophe Georghiou (Président-Directeur Général), Etienne Boris, Edouard Sattler et Dominique Ménard.

Les entités détenues par PwC Audit déclarent 9 500 mandats (dont 85% par PricewaterhouseCoopers Audit).

Nous auditons 13 sociétés du CAC 40 et 39 sociétés du SBF120. Nous comptons par ailleurs plus de 2 000 clients parmi les PME françaises.

### **Une équipe de direction opérationnelle engagée**

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

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

### **Une organisation sectorielle**

Parce que les enjeux de nos clients sont souvent liés à leurs spécificités, le positionnement de PwC sur le marché français de l'audit est aussi le fruit d'une approche sectorielle. L'audit est ainsi organisé en **2 groupes de secteurs** suivants :

#### **• Services financiers**

banque, assurance, gestion d'actifs, immobilier

#### **• Industries et Services**

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



# 4

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

---

---

## **La responsabilité de la direction en matière de qualité**

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

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

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

### **La Charte des valeurs des associés**

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

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



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

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

## Les règles déontologiques

La réputation et le succès de PwC sont empreints du professionnalisme, de l'intégrité et de l'objectivité de l'ensemble de nos associés et collaborateurs.

Nos trois valeurs fondatrices (excellence, travail d'équipe et leadership), l'éthique et l'intégrité comportementales nourrissent nos programmes de formation et nos communications internes. Les enjeux de la qualité, de la conformité aux règles professionnelles ainsi qu'à celles applicables au sein du Réseau PwC font l'objet de communications régulières.



## Le Code de conduite

La Charte des valeurs des associés trouve son prolongement naturel dans le Code de conduite, adopté en 2003 et régulièrement mis à jour. Il définit les règles de comportement qui s'appliquent à l'ensemble des associés et collaborateurs et traduit en actions les trois valeurs fondatrices d'excellence, de travail d'équipe et de leadership.



### L'excellence

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

### Le travail d'équipe

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

### Le leadership

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

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

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

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

## ***L'Alerte éthique***

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

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



# 5

## *L'indépendance : un principe absolu*

---

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

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

Les règles en matière d'indépendance applicables dans toutes les entités membres du Réseau PwC (la *PwC Global Independence Policy*) sont basées sur le Code d'éthique de l'IESBA (« International Ethics Standards Board for Accountants ») de l'IFAC (« International Federation of Accountants »).

Elles couvrent les aspects liés aux prestations de services rendues par le commissaire aux comptes et les entités du Réseau ainsi que les aspects relatifs aux liens personnels, financiers et professionnels et ceux relatifs aux relations et partenaires d'affaires.

Lorsque les règles locales sont plus restrictives que les règles du Réseau PwC, comme cela peut être le cas pour la France, des règles et des procédures complémentaires, opposables à l'ensemble du Réseau PwC, sont définies et communiquées via un portail mondial intranet dédié (*Global Independence Portal*).

Ainsi, PwC en France applique-t-elle principalement :

- en matière de prestations de services rendues, les principes édictés par le Code de Déontologie des commissaires aux comptes, généralement plus strictes que les règles du Réseau,
- en matière de détention d'intérêts financiers pour les associés et leur famille proche, les règles du Réseau PwC, généralement plus contraignantes que les règles françaises.

L'indépendance et la perception de notre indépendance sont des aspects fondamentaux de notre culture d'entreprise. Nous veillons à ce que chacun l'intègre comme une responsabilité individuelle forte et s'y conforme à tout moment, dès son entrée dans notre cabinet et tout au long de sa carrière.

Ainsi, chaque nouveau collaborateur s'engage, lors de la signature de son contrat de travail, à respecter les règles et principes relatifs à l'exercice de la profession de commissaire aux comptes, parmi lesquels figurent les règles d'indépendance qui s'imposent à lui à titre personnel.

Par ailleurs, afin de garantir au mieux l'application et la bonne compréhension des règles d'indépendance en matière de liens personnels, financiers et professionnels, des programmes de formation sur la politique globale d'indépendance applicable au sein du Réseau PwC et les processus d'indépendance connexes sont disponibles.

Une formation spécifique sur les exigences du Code de déontologie des commissaires aux comptes est également mise en œuvre en cas d'évolutions législatives ou réglementaires et à chaque étape significative de carrière sur des aspects plus sensibles ou complexes.

Le non-respect des règles d'indépendance par un collaborateur ou un associé est constitutif d'une faute susceptible de faire l'objet de sanctions pouvant aller jusqu'à des mesures disciplinaires ou jusqu'au licenciement sans indemnités.

Le suivi du respect des règles et des procédures d'indépendance est assuré par un associé responsable des questions d'indépendance et un associé couvrant spécifiquement les aspects liés aux prestations de services rendus par le commissaire aux comptes.

## La rotation des associés

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

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

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

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

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

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

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

Une base de données internationale (*Central Entity Service* ou *CES*) recense a minima, dans le monde entier, les entités clientes du Réseau PwC qui répondent aux notions de *Public Interest Entities* (ou *PIEs*) et de *SEC restricted*, telles que définies par le Réseau PwC. Ces informations sont disponibles dans tous les pays dans lesquels le Réseau PwC est présent. Chaque entité membre est responsable de la mise à jour périodique des informations contenues dans CES pour ce qui concerne ses clients.

Cette base permet ainsi aux associés et aux collaborateurs de l'ensemble du Réseau PwC de déterminer, en fonction des restrictions d'indépendance applicables à chaque entité cliente, le type de services qui peut être réalisé.

### **La maîtrise des offres de services**

Une attention particulière est portée à la définition des offres de services afin de s'assurer que les nouvelles prestations respectent les restrictions fixées par les régulateurs français ou étrangers et qu'elles sont réalisées en conformité avec les règles et procédures internes.



### ***L'autorisation des missions envisagées***

Avant toute prestation de services, le commissaire aux comptes est tenu de s'assurer que la mission considérée n'enfreint pas les règles d'indépendance et, en cas de doute, doit consulter le département *Risk Management*. Le commissaire aux comptes a le pouvoir de refuser que le Réseau PwC réalise une mission qui compromettrait son indépendance.

À cette fin, le Réseau PwC a développé, pour l'ensemble des pays dans lesquels il est présent, une procédure automatisée (*Authorisation For Services* ou *AFS*) permettant de recueillir l'autorisation de l'associé signataire pour toute prestation fournie par les membres du réseau aux sociétés mères ou aux sociétés filiales des sociétés dont PwC Audit est commissaire aux comptes.

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

### ***La gestion des conflits d'intérêts***

Avant d'accepter un nouveau client, nous mettons en œuvre des procédures visant à identifier les situations dans lesquelles il est interdit d'intervenir et celles dans lesquelles des mesures de sauvegarde telles que l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles spécifiques de gestion de la confidentialité sont requises.

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

### **Déclarer son portefeuille financier**

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

Toute exception aux règles d'indépendance identifiée automatiquement par le système déclenche une alerte auprès du professionnel concerné. Ce système permet également aux associés et managers de vérifier si la détention d'un titre qu'ils envisagent d'acquérir leur est permise.

### **Confirmer régulièrement son indépendance**

Chaque année, tous les collaborateurs professionnels et associés confirment, individuellement, via la procédure *Annual Compliance Confirmation*, qu'ils respectent en tous points les règles d'indépendance du Réseau PwC (y compris les exigences légales et réglementaires françaises). Cette déclaration a pour objectif :

- de rappeler les règles et procédures applicables et leur importance,
- d'obtenir une confirmation du respect de ces règles,
- d'identifier des éventuels manquements aux règles.

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

Toute exception identifiée est investiguée par l'Associé responsable des questions d'indépendance de PwC France.



### **Déclaration relative à la vérification de l'indépendance**

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



# 6

## *Le système interne de contrôle de la Qualité*

---

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

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

Ce système de contrôle qualité intègre :

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

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

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

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

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



### **Déclaration relative au système interne de la qualité**

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

### **Un département « Risk Management »**

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs les associés et senior managers du *Risk Management* sont partie intégrante du rôle d'influence de PwC au sein de la profession. PwC est en effet présent :

- au sein de diverses commissions de la CNCC :
  - Comité des normes professionnelles (présidence)
  - Commission d'application des normes professionnelles (membre)
  - Commission d'éthique professionnelle (membre)
  - Département des Marchés Financiers (présidence et membres)
  - Commission des études juridiques (membre)
  - Commission des études comptables (membre)
  - Commission Banques (vice-présidence et membre)
  - Commission Assurances (présidence et membre)
- à l'Autorité des Normes Comptables (ANC) (membres),
- à la *Federation of European Accountants*.



## L'acceptation et le maintien des clients et des missions

Des procédures rigoureuses d'acceptation et de maintien des clients et des missions, fondement de la prévention des risques, de la maîtrise de la qualité et de notre réputation, sont mises en place au sein de notre cabinet.

Les paramètres pris en compte dans le processus d'acceptation d'un client intègrent des questions relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, aux incompatibilités éventuelles, aux conflits d'intérêts potentiels et aux situations où la sauvegarde de l'indépendance pourrait être menacée.

Les procédures internes prévoient également certains cas dans lesquels un niveau d'approbation supplémentaire (par le responsable du groupe sectoriel auquel appartient l'associé et par l'associé en charge du *Risk Management*) est requis pour l'acceptation ou le maintien d'un client ou d'une mission. Ce dispositif nous permet de nous assurer que les risques liés à nos clients sont identifiés, analysés et maîtrisés.

Les clients pour lesquels le risque a été évalué comme élevé font par ailleurs l'objet d'un suivi spécifique par l'associé en charge du *Risk Management*.

L'application de ces procédures nous amène à réexaminer chaque année le maintien de nos missions et de nos mandats, prenant en compte les éventuels changements significatifs intervenus.

Ces procédures, applicables pour tous les membres du Réseau PwC sont mises en œuvre à l'aide d'une plateforme intitulée *Acceptance and Continuance* » (A&C). Cet intranet a été conçu et développé par le Réseau PwC pour permettre la gestion et la documentation de tous les paramètres jugés pertinents dans le processus général d'acceptation de clients et de maintien de missions.

## La gestion de nos talents

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

### Le Recrutement

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

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



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

Parce que nous pensons que l'excellence technique de nos équipes est notamment basée sur la richesse issue de leur diversité, nous recrutons des profils différents : profils généralistes issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou de formations universitaires, ou profils spécialisés. Nous recrutons également chaque année des collaborateurs en alternance qui préparent le DSCG en 2 ans et qui bénéficient d'une expérience sur le terrain qui vient compléter leur formation dispensée par l'IGEFLI. Nous avons ainsi recruté 626 collaborateurs entre le 1<sup>er</sup> juillet 2014 et le 30 juin 2015, dont 82 expérimentés, 317 jeunes diplômés et 227 stagiaires.

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

## **La Formation**

Un cursus méthodologique, technique et managérial est défini pour les collaborateurs et associés afin de leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle et les accompagner dans leur développement tant personnel que professionnel.

La formation se traduit par trois programmes de fond :

- des formations techniques propres aux spécificités, aux méthodologies et aux réglementations des secteurs d'activité des clients, auxquelles s'ajoutent des sessions d'actualisation comme les journées *Arrêté des Comptes*, des *business briefings* ou encore des formations d'actualité normative et réglementaires et des communications techniques,
- des formations visant à développer les compétences comportementales (formation au *leadership*, à la relation et l'écoute client, à la négociation, à la gestion du stress et des conflits, au management d'équipe et à la communication),
- des rendez-vous qui jalonnent les moments clés de la carrière des collaborateurs et réunissent par exemple les débutants et expérimentés, les nouveaux managers et les nouveaux associés. Ces rendez-vous sont l'occasion d'aborder les valeurs fondamentales qui constituent le socle du Réseau PwC.

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

programme de plus de 7 jours de formation à son arrivée dans le cabinet, un collaborateur intervenant pour la première fois sur une mission d'audit en normes américaines du PCAOB complètera son cursus obligatoire d'au minimum 1,5 jour (complétés par des *e-learning*s) de formation spécifique.

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

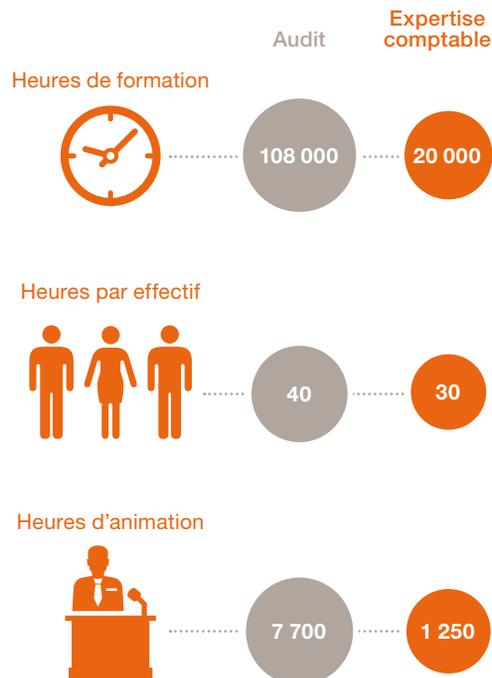
- un *Serious Game* qui permet aux collaborateurs de se confronter de façon ludique aux situations clés du management dans un parcours évolutif,
- l'utilisation de détours pédagogiques novateurs, par l'art et le théâtre, lors de formations de développement personnel,
- le recours aux techniques de *mindfulness*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

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

La totalité de notre offre de formation technique est développée et animée en interne par des associés et des collaborateurs expérimentés, en coordination avec le Réseau

PwC et nos experts techniques tant en matière de normes d'audit et de normes comptables (françaises, internationales ou américaines) ou encore d'indépendance. Un système de gestion de la qualité des formations, certifié selon la norme ISO 9001 depuis 1998, couvre ce processus, de l'ingénierie à l'animation en passant par la conception et la réalisation.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2015, 128 000 heures de formation ont été dispensées à l'ensemble des associés et collaborateurs des Activités du commissariat aux comptes et de l'expertise comptable par plus de 300 animateurs.



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

Afin de faciliter le respect, par les commissaires aux comptes inscrits du cabinet, de ces obligations de formation, nous faisons régulièrement homologuer par le Comité scientifique de la CNCC les formations techniques que nous concevons. Ainsi ce sont plus de 60 formations (présentielles ou à distance) qui ont bénéficié d'une homologation sur la période close au 30 juin 2015, dont notamment les rendez-vous techniques annuels organisés en partenariat avec Les Echos (Journée IFRS, Arrêtés des Comptes 2014 et Résultat Fiscal 2014).

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

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



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

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

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

## Développement professionnel

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

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

PwC ou encore des programmes de développement du *leadership*. Nous avons notamment mis en place des programmes spécifiques :

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



## Évaluation de performance, promotion et rémunération

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

## L'exécution des missions

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

## Méthodologies PwC

L'équipe Méthodologie a pour vocation de promouvoir la mise en œuvre de la Méthodologie PwC. Elle est composée de deux associés (l'un pour les questions relatives aux normes internationales d'audit et l'autre pour les questions spécifiques aux normes d'audit américaines), ayant tous les deux une expérience de plusieurs années d'audit aux Etats-Unis et de trois senior managers et d'un manager.

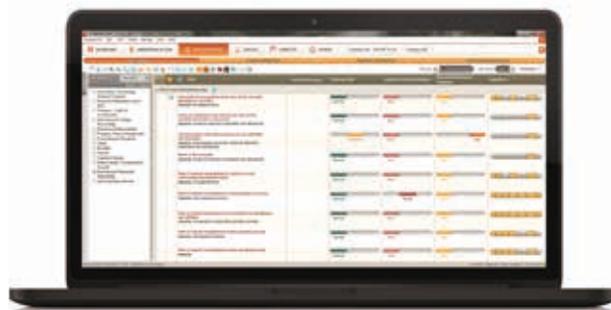
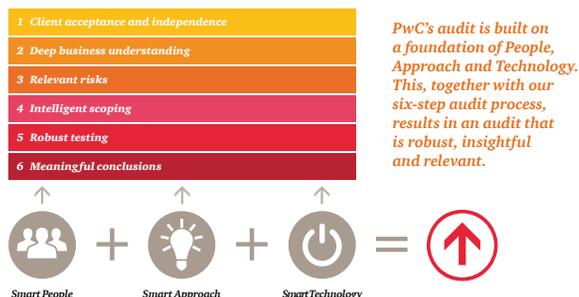
La mise en œuvre des missions repose sur l'application des normes d'audit applicables selon les différents référentiels (« International Standards on Auditing » émis par l'IAASB, Normes d'exercice professionnel en France, PCAOB standards et normes d'audit américaines), en utilisant les méthodologies développées par le Réseau PwC et les outils d'application dédiés ainsi que le *PwC Audit Guide*, guide interne de la méthodologie PwC.

La méthodologie PwC et son logiciel support dénommé *Aura* permettent en outre à chacun de capitaliser, année après année, ses connaissances sur la mission et d'optimiser ainsi l'efficacité de l'intervention. Le logiciel *Aura* permet, grâce à une démarche structurée d'évaluation des risques, d'établir une stratégie d'audit pertinente, en conformité avec les normes, et de définir l'étendue des travaux à mener de manière appropriée et homogène. Il crée par ailleurs un environnement favorable au travail d'équipe en facilitant le partage d'information, la documentation des travaux et des conclusions de manière sécurisée.

Les professionnels de l'audit ont également à leur disposition :

- des bases de données où sont centralisés les formats de rapports proposés par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, les différents avis techniques et la doctrine professionnelle avec les notes d'information de la CNCC, ainsi que des bonnes pratiques et des aides applicatives,
- des communications régulières en fonction de l'évolution des normes applicables, des problématiques nouvelles et des enseignements d'expérience sur les nouveautés méthodologiques.

### PwC Audit



## Les consultations

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

Concernant les consultations comptables, le pôle technique de PwC est constitué de 7 associés et plus de 45 collaborateurs qui, depuis 30 ans, ont contribué à la vente de plus de 3 millions d'ouvrages aux Éditions Francis Lefebvre, en particulier Le Mémento Comptable et le Mémento IFRS.

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

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

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

## Le recours à des experts

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

## La revue indépendante

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

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

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

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



## *Les revues qualité a posteriori*

### **Les revues qualité du Réseau PwC (Global Assurance Quality Review Programme)**

Un programme de revues qualité approfondies est mis en œuvre annuellement, avec pour objectif l'amélioration continue des procédures et de la qualité des dossiers. Ces revues sont réalisées par des équipes majoritairement constituées d'associés et de collaborateurs du Réseau PwC, indépendants de PwC Audit et des dossiers contrôlés. Ce programme mondial de revue qualité est mis en œuvre conformément à des principes et des procédures communes à tous les membres du Réseau qui sont recensés dans un manuel de procédures : le *Network Assurance Review Manual* (NARM). Il prévoit notamment que :

- le système interne de contrôle qualité est revu dans son intégralité tous les trois ans puis partiellement les deux années suivantes. Cette revue porte sur la conception des procédures et des contrôles ainsi que sur leur caractère effectif,
- chaque associé fait l'objet d'une revue au moins une fois tous les cinq ans et,
- les mandats d'audit les plus importants du cabinet sont revus au moins deux fois en l'espace de six ans.

La coordination et la réalisation pratique des revues sont placées sous la responsabilité de l'associé en charge du *Risk Management*. La conformité de ces revues avec les dispositions de NARM fait l'objet d'une revue par un associé expérimenté indépendant de PwC Audit, désigné par le Réseau PwC (*International Team Leader*).

Ce programme de revues a pour objectifs :

- le contrôle de la conformité des politiques et des procédures internes appliquées localement avec celles du Réseau PwC et la norme internationale ISQC1,
- le respect de la mise en œuvre des normes d'audit et de la méthodologie d'audit développée par le Réseau PwC,
- l'amélioration permanente de la qualité de nos dossiers d'audit par l'analyse des causes des éventuelles déficiences relevées,
- le contrôle de la compatibilité des prestations fournies avec les réglementations locales et/ou internationales.

Les constats et recommandations résultant de ces revues conduisent à la mise en place d'un plan d'actions et font l'objet d'une communication interne. La mise en œuvre du plan d'action est supervisée par l'*International Team Leader*.

Dans le cadre de ce programme, le système interne de contrôle qualité a fait l'objet d'une revue complète en avril 2013 puis d'une revue partielle en mai 2014 et mai 2015. Par ailleurs, une population de 50 dossiers relatifs à l'exercice 2014, couvrant 44 associés, ont été contrôlés en 2015.

### **Les contrôles exercés par les régulateurs**

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

PricewaterhouseCoopers Audit, commissaire aux comptes d'entités dont les titres financiers sont négociés sur des marchés en dehors de l'Union européenne, est inscrite, conformément aux obligations légales en vigueur dans les pays concernés, auprès de différentes instances de régulation. Au 30 juin 2015, PricewaterhouseCoopers Audit est référencée auprès des institutions suivantes : le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) aux États-Unis, le Canadian Public Accountability Board (CPAB) au Canada et le Japanese Financial Services Authority (JFSA) au Japon.

Depuis la publication de notre dernier rapport de transparence, PwC Audit a fait l'objet de deux contrôles portant à la fois sur ses procédures et sur une sélection de mandats :

- un contrôle du H3C à l'automne 2014,
- un contrôle conjoint du H3C et du PCAOB, au printemps 2015, dans le cadre de l'accord formel intervenu entre ces deux régulateurs en janvier 2013.

Le contrôle du H3C en 2014 a porté sur 13 mandats dont 12 mandats de sociétés EIP (Entités d'Intérêt Public). Le rapport final nous a été communiqué en mai 2015. Les constats formulés par le H3C ainsi que les recommandations du Secrétaire Général du H3C sont intégrés dans le plan d'actions annuel du cabinet et font l'objet d'un suivi par le *Risk Management*.



S'agissant du contrôle conjoint avec le PCAOB, il a porté sur 11 mandats. Les rapports finaux du H3C et du PCAOB ne nous ont pas encore été communiqués.

Le rapport annuel sur l'activité du H3C présentant le résultat des contrôles réalisés sur l'ensemble des cabinets est accessible sur son site : [www.h3c.org](http://www.h3c.org).

# 7

## *Les bases de rémunération des associés*

---

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

## Un plan personnel annuel

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

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

## Une évaluation multicritères

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

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

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

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

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

---

## *Une rémunération axée sur la performance*

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

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

---

## *Le mode de versement*

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

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

# *Annexes*

---

---

# Annexe 1

## Structures juridiques

Les informations légales, au 30 juin 2015, relatives aux entités juridiques, objets du présent rapport sont les suivantes :

- **PricewaterhouseCoopers Audit** : Société anonyme au capital de 2 510 460 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris Ile-de-France, détenue à 99,67 % par PwC Audit.  
Administrateurs : Jean-Christophe Georghiou (Président-Directeur Général), Etienne Boris, Edouard Sattler et Dominique Ménard..
- **PwC Sellam** : Société à responsabilité limitée au capital de 10 000 euros, inscrite à la CRCC de Versailles, détenue à 99,92 % par PricewaterhouseCoopers Audit.  
Gérants : Alain Le Barbançon, Jacques Lévi et Frédéric Sellam.
- **PricewaterhouseCoopers Entreprises** : Société à responsabilité limitée au capital de 78 000 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de Paris Ile-de-France, détenue à 99,89 % par PricewaterhouseCoopers Audit.  
Gérants : Jean-Marie Ordonneau et Sophie Salomé.
- **Diagnostic Révision Conseil (DRC)** : Société par actions simplifiée au capital de 940 000 euros, inscrite à la CRCC de Lyon et à l'OEC de Rhône Alpes, détenue à 99,99 % par PricewaterhouseCoopers Audit  
Président : Nicolas Brunetaud

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

---

## Annexe 2

# Informations financières de PwC Audit

Le chiffre d'affaires de PwC Audit au 30 juin 2015 s'élève à 429 millions d'euros, en progression de 3,3 % par rapport à l'année précédente. Ce chiffre d'affaires se répartit comme suit :

Entité juridique	Honoraires sur le contrôle des comptes	Honoraires relatifs aux prestations non liées à des missions de contrôle légal	Total
PricewaterhouseCoopers Audit	284	76	360
PricewaterhouseCoopers Entreprises	12	57	69
<b>Total</b>	<b>297</b>	<b>132</b>	<b>429</b>

Le mbre des informations financières arrêtées au 30 juin 2015 ne sont pas disponibles à la date de publication du présent rapport. Une mise à jour sera effectuée ultérieurement. A titre d'information, les comptes résumés consolidés de PwC Audit établis selon les règles et principes comptables français relatifs aux 30 juin 2014 et 2013 sont rappelés ci-après.

Compte de résultat résumé de PwC Audit (en millions d'euros)	Exercice clos le 30/06/2014	Exercice clos le 30/06/2013
Chiffre d'affaires	415	410
Production stockée	8	-
Autres produits d'exploitation	1	1
Charges d'exploitation	(414)	(403)
- dont charges de personnel	(207)	(203)
- dont participation des salariés	(4)	(3)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
Résultat financier	(1)	(1)
Résultat exceptionnel	(1)	2
Impôt	(3)	(3)
<b>Résultat net</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Bilan résumé de PwC Audit (en millions d'euros)	Exercice clos le 30/06/2014	Exercice clos le 30/06/2013
<b>Actif immobilisé</b>	87	85
- dont immobilisations incorporelles	78	75
<b>Actif circulant</b>	225	192
- dont clients	109	104
- dont stocks d'encours	65	57
- dont disponibilités et valeurs mobilières de placement	6	4
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>312</b>	<b>277</b>
Capitaux propres	27	24
Provisions pour risques et charges	33	33
Dettes financières à moyen et long terme	30	22
Passifs à court terme	222	198
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>312</b>	<b>277</b>

Ces tableaux constituent une synthèse des principaux agrégats des comptes consolidés de PwC Audit, qui sont disponibles au greffe du tribunal de commerce de Nanterre.

## Annexe 3

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

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

sociétés de financement pour lesquels le cabinet détient un mandat de commissariat aux comptes au 30 juin 2015 est la suivante :

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

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

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

(\*) Mandats PricewaterhouseCoopers Entreprises

(\*\*) Mandats DRC

---

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

## Établissements de crédit et sociétés de financement

ALSOLIA	BNP PARIBAS HOME LOAN SFH	CIF EUOMORTGAGE
AMERICAN EXPRESS CARTE France	BNP PARIBAS LEASE GROUP	CLAAS FINANCIAL SERVICES
AMUNDI FINANCE	BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR SCF	CM-CIC BAIL
AMUNDI GROUP	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	CM-CIC FACTOR
AXA BANK EUROPE SCF	BPCE	CM-CIC HOME LOAN SFH
AXA BANQUE	BPCE INTERNATIONAL ET OUTRE-MER (BPCE IOM)	CMCIC LEASE
AXA BANQUE FINANCEMENT	BPCE SFH	CNH CAPITAL EUROPE
BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION	BRED BANQUE POPULAIRE	COFIDIS
BANQUE ACCORD	BRED COFILEASE	COMMERZBANK HOLDINGS FRANCE
BANQUE CHABRIERES	CA CONSUMER FINANCE	COMPAGNIE DE FINANCEMENT FONCIER
BANQUE CIC EST	CACEIS BANK FRANCE	CRCA ALSACE VOSGES
BANQUE CIC NORD OUEST	CAISSE CENTRALE DU CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE (3CIF)	CRCA BRIE PICARDIE
BANQUE CIC OUEST	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE AQUITAINE POITOU CHARENTES	CRCA CENTRE FRANCE
BANQUE CIC SUD OUEST	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE COTE D'AZUR	CRCA FRANCHE COMTE
BANQUE DE LA REUNION	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE D'ALSACE	CRCA LORRAINE
BANQUE DE SAVOIE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE DE PICARDIE	CRCA DU MORBIHAN
BANQUE FIDUCIAL	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE ILE DE FRANCE	CRCA PYRENEES GASCOGNE
BANQUE FRANCAISE COMMERCIALE ANTILLES GUYANE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE LOIRE CENTRE	CREALFI
BANQUE PALATINE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE PROVENCE ALPES CORSE	CREDIT AGRICOLE CIB
BANQUE PATRIMOINE ET IMMOBILIER	CAISSE DE GARANTIE DU LOGEMENT LOCATIF SOCIAL	CREDIT AGRICOLE PUBLIC SECTOR SCF
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	CREDIT AGRICOLE SA
BANQUE POPULAIRE BOURGOGNE FRANCHE COMTE	CAISSE REGIONALE DU CREDIT MARITIME MUTUEL DU LITTORAL SUD OUEST	CREDIT DU MAROC
BANQUE POPULAIRE COTE D'AZUR	CASDEN BANQUE POPULAIRE	CREDIT FONCIER DE FRANCE
BANQUE POPULAIRE COVERED BONDS	CATERPILLAR FINANCE FRANCE	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE BRETAGNE
BANQUE POPULAIRE DES ALPES	CAUTIALIS	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE CENTRE EST
BANQUE POPULAIRE DU NORD	CFCAL SCF (CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE SOCIETE DE CREDIT FONCIER)	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE CENTRE OUEST
BANQUE POPULAIRE OCCITANE	CIC	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE ILE DE FRANCE
BANQUE PRIVEE 1818	CICOBAIL	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE MEDITERRANEE
BANQUE REVILLON		CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE NORD
BANQUE THEMIS		CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE RHONE ALPES AUVERGNE
BANQUE TRANSATLANTIQUE		CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE SUD OUEST
BANQUE TRAVELEX SA		CREDIT LIFT
BARCLAYS FRANCE		CREDIT LYONNAIS - LCL
BIC - BRED		EBI SA
BNP INTERCONTINENTALE		
BNP PARIBAS		
BNP PARIBAS DEALING SERVICES		
BNP PARIBAS FACTOR		

---

EPARGNE CREDIT DES MILITAIRES  
 ESTER FINANCE TITRISATION  
 FC FRANCE  
 FIDEM  
 FORTIS LEASE SA  
**GCE COVERED BONDS**  
 GOLDMAN SACHS PARIS INC ET CIE  
 GROUPAMA BANQUE  
 HSBC EPARGNE ENTREPRISE  
 HSBC FACTORING (FRANCE)  
**HSBC FRANCE**  
 HSBC LEASING (FRANCE)  
 HSBC REAL ESTATE LEASING (FRANCE)  
**HSBC SFH FRANCE**  
 IBM FRANCE FINANCEMENT  
 INTERFIMO  
 JOHN DEERE FINANCIAL  
 JP MORGAN CHASE BANK  
**LA BANQUE POSTALE**  
 LA BANQUE POSTALE CREDIT ENTREPRISE  
 LA BANQUE POSTALE FINANCEMENT  
**LA BANQUE POSTALE HOME LOAN SFH**  
**LA CIE FINANCIERE E. DE ROTHSCHILD BANQUE**

**LA POSTE**  
**LASER COFINOGA**  
**LCL EMISSIONS**  
 LEGAL & GENERAL BANK  
**LOCINDUS**  
**LYONNAISE DE BANQUE**  
 MAN FINANCIAL SERVICES SAS  
 MEGA INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK CO LTD  
 MENAFINANCE  
 MERRILL LYNCH CAPITAL MARKETS SAS  
 NATIOCREDIBAIL  
 NATIOCREDIMURS  
 NATIXIS ENERGECO  
 NATIXIS FACTOR  
 NATIXIS LEASE  
 OCEOR LEASE REUNION  
 OCEOR LEASE NOUMEA  
**ODDO & CIE**  
 ODDO CORPORATE FINANCE  
 OUDART S.A.  
 PARILEASE  
 PROJEO  
 REGEFI - BANQUE DE REALISATIONS DE GESTION ET DE FINANCEMENT  
 SADE (SOCIETE ALSACIENNE DE

DEVELOPPEMENT ET D'EXPANSION)  
 SEDEF  
 SOCIETE FINANCIERE ET MOBILIERE  
 SOCRAM BANQUE  
 SOFIAG (SOCIETE FINANCIERE ANTILLES GUYANE)  
 SOFIAP  
 SOFIDER (SOCIETE FINANCIERE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA GUYANE)  
 SOGAMA – CREDIT ASSOCIATIF  
 SOGEFOM (SOCIETE DE GESTION DES FONDS DE GARANTIE D'OUTRE-MER)  
 SWISSLIFE BANQUE PRIVEE  
 SYGMA BANQUE  
 UBAF (UNION DES BANQUES ARABES ET FRANCAISES)  
**UNION FINANCIERE DE FRANCE "UFF" BANQUE**  
 VFS FINANCE FRANCE



