



# Rapport de transparence

Août 2014







# 1. Message de la Présidence

Neuilly-sur-Seine, le 29 août 2014

Conformément aux dispositions de la directive européenne relative au contrôle légal des comptes et de l'article R. 823-21 (Décret n°2007-1 79, art. 23) du Code de commerce, Deloitte publie son rapport annuel de transparence qui fournit l'ensemble des informations requises permettant d'apprécier la manière dont nos valeurs guident, en permanence, nos missions et comportements.

Nous y réaffirmons avec conviction qu'elles constituent le socle de la confiance de nos clients et de la qualité de nos collaborateurs, valeurs qui sont partagées par l'ensemble des firmes membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited à travers le monde.

**Alain Pons**

Président de la Direction générale

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alain Pons', written over a horizontal line.



## 2. Organisation, structures juridiques et gouvernance

Les cabinets membres de l'Association Deloitte Touche Tohmatsu France (« l'Association ») mobilisent des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par leurs clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Notre palette d'offres très large est présentée sous les marques :

- Deloitte pour les activités d'audit et conseil (consulting, risk services et financial advisory) ;
- Taj pour les activités de juridique et fiscal ;
- In Extenso pour l'activité d'expertise comptable.

L'exercice de ces activités est coordonné par une association et s'inscrit dans le cadre de la stratégie pluridisciplinaire du réseau international Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

L'organisation et la gouvernance des activités audit et conseil de Deloitte, de l'Association et du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited sont présentées ci-dessous.

---

Les 9 000 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de l'Association Deloitte France par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent.

### Les activités audit et conseils

La gouvernance des activités audit et conseil est définie par les statuts de la société Deloitte.

Ceux-ci définissent les attributions de la Direction générale et le contrôle exercé par le Conseil d'administration et les associés.

L'organisation de l'activité audit s'inscrit dans ce cadre.

### La Gouvernance

#### La Direction générale

Alain Pons a été réélu Président de la Direction générale à compter du 1<sup>er</sup> juin 2013 pour un nouveau mandat d'une durée de 4 ans.

La Direction générale a pour mission :

- d'assurer la gestion du cabinet, dans le respect des orientations définies par les associés, sous le contrôle du Conseil d'administration ;
- d'organiser l'exercice et le contrôle des activités dans le respect des orientations de qualité, d'éthique et de protection professionnelle, sous le contrôle du Conseil d'administration et des associés ;
- de fixer les objectifs des activités, d'évaluer les associés et de fixer leurs rémunérations, sous le contrôle du comité des rémunérations et du statut de l'associé du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Président de la Direction générale nomme des associés en charge des directions opérationnelles et fonctionnelles. Ceux-ci, constituent le Comité Exécutif (« Comex ») qui assiste, avec ses comités (comité Talents, comité Compétitivité et comité Développement) la Direction générale dans la conduite des activités opérationnelles.

Le Directeur Qualité - Risques (DQR) est membre du Comex.

Cette direction a pour mission de mettre en place et de surveiller l'application des standards de qualité les plus élevés afin d'assurer :

- l'excellence des services rendus ;
- le respect des textes légaux et réglementaires applicables ;
- une éthique irréprochable et le respect des règles d'indépendance.

### **Le Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration est composé du Président du Conseil d'administration et d'administrateurs (au nombre maximum de 12), élus par les associés pour des mandats de 4 ans.

José Luis Garcia a été élu en qualité de Président du Conseil d'administration le 14 mars 2011. Son mandat a pris effet à compter de l'Assemblée Générale qui a approuvé les comptes clos le 31 mai 2011, pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos en 2015.

Le Conseil d'administration a pour mission de :

- délibérer sur les orientations proposées par la Direction générale et de les arrêter avant de les soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale ;
- contrôler leur mise en œuvre par la Direction générale ;
- veiller aux intérêts collectifs des associés.

Le Conseil d'administration constitue des comités spécialisés permanents ou temporaires, dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

Les statuts de la société Deloitte et le règlement intérieur du Conseil d'administration précisent les modalités de fonctionnement de ces comités spécialisés. Le Président de chaque comité rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, avis et/ou recommandations. Le Conseil d'administration informe régulièrement les associés sur les travaux de ses comités.

A ce jour, le Conseil d'administration a constitué 4 comités permanents (qualité et risques, carrière et rémunérations des associés, audit et finances, investissement et stratégie).

Le comité Qualité - Risques, composé à ce jour de 3 membres (dont un Vice-Président du Conseil d'administration), a notamment pour rôle :

- d'examiner la pertinence de la politique suivie dans ce domaine et de surveiller son application ;
- de s'assurer de l'adéquation des moyens et de l'efficacité des procédures relatives à l'exercice des activités et à leur contrôle, mises en place par la Direction générale ;

- de se saisir de tout sujet relatif à la qualité, à l'éthique et/ou la protection professionnelle ;
- de donner un avis au Conseil sur la nomination et la révocation du responsable de la Direction Qualité -Risques.

Au-delà de l'enrichissement lié aux discussions menées au sein de ce comité, cette structure de gouvernance contribue à renforcer l'indépendance de la Direction Qualité -Risques.

### **Les associés**

Les associés sont des professionnels exerçant leur activité au sein des différentes sociétés composant le cabinet (voir Annexe 1 pour les entités audit françaises) dont ils sont les seuls actionnaires.

Ils participent au financement du cabinet proportionnellement au montant de leur rémunération.

Ils se prononcent sur les résolutions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration lors d'Assemblées Générales ordinaires ou extraordinaires, selon la nature de la décision à prendre.

### **L'activité audit**

L'activité audit en France est organisée en 2 Unités de gestion (UG) correspondant aux entreprises du secteur bancaire et financier et aux autres entreprises, grandes moyennes et de croissance. Les responsables d'UG sont membres du Comex. Ils se réunissent mensuellement avec les responsables fonctionnels (qualité- risques / éthique, ressources humaines) au sein du comité de direction audit. En outre, des comités spécialisés ont été mis en place, notamment le comité technique qui a un rôle de veille et de coordination des actions qualité au sein du cabinet (il comprend des spécialistes des domaines tels que normes d'audit, principes comptables, protection professionnelle, environnement SEC...) et le comité appel d'offres et rotation des associés qui supervise et organise l'affectation des associés sur les principaux dossiers.

## L'Association Deloitte Touche Tohmatsu France

L'Association Deloitte Touche Tohmatsu France a pour objet de coordonner les activités des métiers exercés par les membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited en France et en Afrique Francophone (audit et conseil, expertise comptable, juridique et fiscal) dans le respect de la réglementation spécifique à chacun de ces métiers.

### Données clés

Les données au niveau de l'Association sont les suivantes :

- Les associés sont au nombre de 515 au 31 mai 2014, se répartissant comme suit : audit et conseil : 232, expertise comptable : 229, juridique et fiscal : 54.
- L'Association est un réseau multidisciplinaire fort de 9 000 collaborateurs et associés présents au 31 mai 2014 dans plus de 200 implantations.
- Pour les exercices clos le 31 mai 2014 et le 31 mai 2013, le chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante :

### Organisation

L'Association est administrée par un Conseil d'administration de 6 membres, représentant également Deloitte, In Extenso et Taj.

Le Conseil d'administration dispose en particulier des attributions suivantes :

- Il nomme un responsable qualité qui assiste à ses réunions. Celui-ci est chargé, avec le Conseil, du contrôle qualité et de la gestion des risques des membres de l'Association qui sont placés sous leur surveillance.
- Il veille à ce que les membres de l'Association respectent, dans le cadre de leur développement, les obligations légales et professionnelles attachées à leurs métiers respectifs. Il est à ce titre en charge de la prévention et de la gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Le Conseil d'administration ne peut en aucun cas s'immiscer dans la gestion des métiers des membres de l'Association, ni se substituer aux rôles et responsabilités de leurs organes de gestion et de surveillance.

Chiffre d'affaires (en M€)*	Exercice clos le 31 mai 2014	Exercice clos le 31 mai 2013
Audit et conseil	560	534
Expertise comptable	331	273 <sup>(1)</sup>
Juridique et fiscal	93	84
<b>Total</b>	<b>984</b>	<b>891</b>

(1) : In Extenso 11 mois, suite à l'alignement de la date de clôture d'In Extenso sur celle de Deloitte.

\* le chiffre d'affaires présenté intègre 12 mois d'activité pour les acquisitions de l'exercice concerné

### **Le réseau international Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Les cabinets membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited (le réseau Deloitte) fournissent des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du conseil et du financial advisory, à leurs clients du secteur public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités.

Les professionnels de Deloitte sont animés par un objectif commun : être la référence en matière d'excellence de service.

Les cabinets membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited emploient plus de 200 000 personnes dans plus de 150 pays. Ils ont réalisé un chiffre d'affaires de 32,4 milliards de dollars américains, pour l'exercice clos au 31 mai 2013.

---

## **Le réseau Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent.**

### **L'organisation du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited au 31 mai 2014**

#### ***Deloitte Touche Tohmatsu Limited***

Deloitte Touche Tohmatsu Limited est une société de droit anglais (« private company limited by guarantee ») constituée de cabinets membres, entités indépendantes et juridiquement distinctes, mais qui opèrent sous des noms apparentés tels que « Deloitte », « Deloitte & Touche », « Deloitte Touche Tohmatsu », « Tohmatsu » et autres dénominations (en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres : consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)).

La structure du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited est destinée à permettre aux cabinets membres et à leurs filiales respectives dans plus de 150 pays de maintenir des niveaux uniformément élevés de qualité et d'intégrité et de conserver la confiance de leurs clients, des marchés de capitaux, de leur personnel et du public. Pour cela, le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited a adopté des politiques et procédures en matière de normes et de méthodologies professionnelles et a mis au point des systèmes de contrôle qualité et de gestion des risques. Les cabinets membres fournissent ainsi à leurs clients des services pour lesquels ils appliquent ces politiques et procédures, dans la mesure où celles-ci sont conformes aux normes professionnelles et à la législation en vigueur dans leur pays.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited ne fournit aucun service aux clients, ni ne dirige, gère, contrôle ou détient un intérêt quelconque dans un cabinet membre ou dans une société affiliée à l'un d'eux. Ses frais de fonctionnement sont financés par les cotisations annuelles versées par chacun des cabinets membres.

#### ***Les cabinets membres***

Les cabinets membres ne sont ni filiales ni succursales de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et n'agissent pas en qualité de mandataires de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni d'autres cabinets membres. Ce sont des entités constituées localement, dont l'actionnariat est indépendant de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et qui ont librement choisi de devenir membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu Limited avec, pour principal objectif, de coordonner leur approche en matière de service aux clients, de normes professionnelles, de valeurs partagées, de méthodologies et de systèmes de contrôle qualité et de gestion des risques. C'est dans cette structure que les cabinets membres puisent leur force, puisqu'elle allie normes et méthodologies de qualité à une compréhension approfondie des marchés locaux et à un sens des responsabilités et de l'initiative chez des professionnels directement concernés par l'intégrité et la croissance de leurs cabinets respectifs.

## **La gouvernance de Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte Touche Tohmatsu Limited est gérée par un Comité exécutif sous le contrôle du Conseil d'administration, assisté de comités.

### ***Le Comité exécutif de Deloitte Touche Tohmatsu Limited***

Le Président de la Direction générale (« Chief Executive Officer » ou « CEO ») de Deloitte Touche Tohmatsu Limited est élu par les associés sur proposition du Conseil d'administration.

Le Comité exécutif est présidé par Barry Salzberg et est composé de 19 membres. Alain Pons, Président de la Direction générale de Deloitte France est membre de cet organe.

Des associés sont en charge, au plan international, de chacune des activités (audit, conseil...) et des fonctions (qualité, finance, RH...).

En particulier, des associés en charge de l'éthique et de l'indépendance, de la qualité et des risques coordonnent les actions de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et des cabinets membres dans ces domaines et supervisent l'élaboration des politiques et procédures communes à l'ensemble des métiers.

### ***Le Conseil d'administration***

Le Conseil d'administration de Deloitte Touche Tohmatsu Limited est son organe ultime de gouvernance.

Le Conseil d'administration, composé de 35 membres, est présidé par Steve Almond, associé responsable des relations internationales de Deloitte Royaume-Uni. Jose-Luis Garcia et Mireille Berthelot, directrice du département qualité-risques de la Firme française, siègent à ce Conseil d'administration.

Le Conseil est assisté du comité de gouvernance (« Governance Committee ») qui est responsable de la surveillance de la gestion de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et plus particulièrement chargé des grands enjeux stratégiques auxquels Deloitte Touche Tohmatsu Limited et ses cabinets membres sont confrontés. Il rassemble les représentants des douze plus grandes firmes de l'organisation, et les décisions sont prises selon le principe « un homme, une voix ». José Luis Garcia est membre du « Governance Committee ».

Le Conseil d'administration est également assisté des comités suivants :

- le comité de la gestion des risques ;
- le comité d'audit et des finances ;
- le comité des cabinets membres (présidé par José Luis Garcia) ;
- le comité d'évaluation de la performance du Président de la Direction générale.

Les valeurs partagées  
au sein de Deloitte  
constituent le ciment  
de la culture commune  
de l'ensemble des  
associés et  
collaborateurs.

# 3. Dispositif qualité et de gestion des talents

La recherche permanente de l'excellence qui anime Deloitte repose sur un dispositif fondé sur :

- une culture issue de valeurs partagées (éthique et indépendance) ;
- un modèle de gestion des talents (ressources humaines et formation) ;
- des politiques professionnelles.

## Une culture issue de valeurs partagées

### L'éthique

Les valeurs partagées au sein de Deloitte - intégrité et éthique professionnelle, excellence dans le service au client, engagement mutuel pour une exigence continue, richesse issue de la diversité culturelle, constituent le ciment de la culture commune de l'ensemble des associés et collaborateurs de Deloitte.

Elles forment une référence visant à assurer, en toutes circonstances, un comportement approprié, permettant de servir l'intérêt du public et d'honorer les engagements pris.

### Des valeurs traduites en 9 principes éthiques

- Nous agissons avec honnêteté et intégrité.
- Nous exerçons nos activités dans le respect de la lettre et dans l'esprit des lois applicables.
- Nous mettons en œuvre les compétences et les moyens appropriés pour réaliser les missions qui nous sont confiées.
- Nous sommes objectifs dans la formulation de nos opinions et dans les conseils professionnels que nous donnons.
- Nous respectons la confidentialité des informations.
- Nous appliquons des pratiques commerciales loyales.
- Nous sommes conscients de l'influence que nous avons sur le monde qui nous entoure.
- Notre comportement professionnel est équitable, courtois et respectueux.
- Nous visons à l'exemplarité, utilisant nos valeurs comme fondement de nos actions.

Les 9 principes éthiques sont développés :

- dans un code d'éthique assurant le respect de la législation nationale et la prise en compte de la diversité culturelle ;
- par la mise en place d'une organisation dédiée pour assurer le suivi des questions d'éthique et de comportement professionnel ;
- par le développement de programmes de formation et de sensibilisation à destination de l'ensemble des associés et des collaborateurs.

L'équipe centrale est composée de Mireille Berthelot, Ethic Officer, et de Carol Lambert, associée, Ethic Leader, en charge du fonctionnement du programme Ethique.

Au-delà de sa vocation pédagogique, ce programme éthique est destiné à favoriser la création d'une atmosphère de travail dans laquelle les questions d'éthique et de respect des règles sont ouvertement débattues, et permettre à tout collaborateur, dans le cadre d'un dispositif d'alerte spécifique, d'exprimer ses doutes face à une situation afin de trouver la réponse appropriée.

Le devoir de connaître le code d'éthique et de comportement professionnel, de le comprendre et de l'appliquer s'impose à tous les membres du personnel, quels que soient leurs domaines d'intervention, auprès de clients ou en interne. Les manquements à ce code sont susceptibles de sanctions, dans les conditions prévues par le Code du travail et le règlement intérieur.

Depuis 2010, le respect de ces engagements est confirmé par chaque collaborateur de façon explicite au travers de questions dédiées à l'éthique dans la déclaration d'indépendance annuelle.

En cas de doute, une ligne de consultation est à la disposition des collaborateurs.

En application de ces principes éthiques, nous avons la volonté d'être un acteur de référence sur le terrain de l'égalité professionnelle et de la responsabilité sociétale. L'éthique est ainsi le premier pilier du programme RSE, dont les actions menées sont décrites dans notre « Rapport de développement durable 2013 » disponible sur notre site internet ([www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)) qui reprend en page 10 et 11 nos 15 engagements reflétant les 4 priorités de notre démarche :



1

Placer l'éthique au cœur de nos métiers

2

Etre un employeur responsable et solidaire

3

Agir pour l'éducation et le développement solidaire

4

Limiter notre empreinte environnementale

## **L'indépendance**

L'indépendance constitue une valeur fondatrice de la profession de commissaire aux comptes à laquelle est assignée une mission d'intérêt général. Pour la mener à bien, l'auditeur doit non seulement être indépendant, en fait comme en apparence, mais également en position de le démontrer à chaque instant de manière effective.

Les points clés de notre dispositif de gestion de l'indépendance tiennent compte de notre appartenance à un réseau pluridisciplinaire et reposent sur :

### ***Une indépendance juridique et financière du cabinet***

Au plan juridique, le capital de Deloitte est détenu par les associés personnes physiques. Notre indépendance est également économique et financière.

Le développement est exclusivement financé, en fonds propres, par les associés actionnaires et par le recours à des ressources bancaires classiques. Aucun de nos clients ne contribue en France à plus de 5% de notre chiffre d'affaires. L'indépendance de la gestion est assurée par le fait que nos organes de direction et de gouvernance sont élus parmi les associés, et par ceux-ci uniquement.

### ***Un corps de règles garant de notre indépendance***

#### ***Services professionnels***

Notre indépendance de jugement est quant à elle garantie par l'application des politiques professionnelles définies au niveau international dans le « Deloitte Policy Manual » (DPM). Celles-ci sont déclinées par les cabinets membres du réseau dans le respect des dispositions nationales, notamment en France le Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

C'est ainsi qu'en application de ces dispositions, nous séparons de manière stricte les interventions d'audit et de conseil. Cette séparation s'accompagne en outre de dispositions particulières en matière de services professionnels autres que l'audit, lorsqu'ils sont rendus par le commissaire aux comptes ou son réseau aux entités dont il certifie les comptes, ou à certains de ses « affiliates ».

Par ailleurs, nous organisons la rotation des signataires des rapports conformément à l'article L.822-14 du Code de commerce.

### ***Indépendance personnelle***

Les règles suivantes s'appliquent au plan personnel :

- les associés et leurs familles immédiates ont l'interdiction de détenir des titres d'un client d'audit de Deloitte en France ou au plan mondial ; des règles existent également pour les collaborateurs et leurs familles immédiates. Le suivi du respect de ces règles est réalisé au travers d'un outil international informatisé dans lequel les associés et les managers déclarent leur portefeuille de titres ;
- les associés ou collaborateurs ne doivent pas accepter de cadeaux, sous quelque forme que ce soit, si cela est susceptible d'influencer leur jugement ;
- sur déclaration de l'associé ou du collaborateur, les relations familiales, personnelles et professionnelles avec les clients de Deloitte sont prises en compte lors de la constitution des équipes d'audit pour éviter tout risque de perte d'objectivité dans la conduite des missions.

### ***Un programme de formation aux règles d'indépendance***

Dès leur entrée chez Deloitte, puis tout au long de leur carrière, tous nos associés et collaborateurs sont formés à ces règles, dans le cadre d'actions de formation dont le contenu est adapté en fonction de l'expérience et de la pratique.

Ce programme permet d'assurer la diffusion et la bonne compréhension des règles.

### ***Une culture de consultation***

La Direction de l'indépendance doit être consultée dans les situations où notre indépendance pourrait être mise en cause. Cette culture d'échange et de consultation est très ancrée chez nos associés et collaborateurs. Elle apporte, en tant que support de la prise de décision collective, une réelle garantie à notre indépendance.

### **Une procédure d'acceptation des clients et missions rigoureuse**

Nos procédures d'acceptation des clients et des missions ont été conçues pour :

- garantir que l'intérêt personnel des associés et collaborateurs ou ceux de Deloitte ne prévalent jamais sur ceux du public et de nos clients ;
- permettre l'identification des situations de conflits d'intérêts, au plan national comme international. Cette recherche systématique est effectuée notamment à partir d'une base internationale régulièrement mise à jour et recensant l'ensemble des clients de Deloitte constituant des entités d'intérêt public, dont notamment les entités émettant des titres admis à la cotation sur un marché réglementé. Les équipes spécialisées en matière d'indépendance, implantées au sein de chaque activité, s'appuient sur des procédures et des outils qui centralisent toutes les recherches effectuées au sein de Deloitte France ;
- s'assurer que les missions proposées sont autorisées par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes après consultation interne, le cas échéant.

### **Une déclaration d'indépendance individuelle annuelle**

Les associés et collaborateurs confirment annuellement, dans une déclaration d'indépendance détaillée, qu'ils respectent l'ensemble de ces règles. Une première déclaration, établie au moment de leur entrée dans le cabinet, est jointe au contrat de travail. La déclaration est ensuite établie annuellement. Pour les associés et managers, cette déclaration est complétée par la mise à jour de leur portefeuille titres dans un outil international dédié.

Les déclarations des associés sont contrôlées dans le cadre d'un programme pluriannuel.

### **Un modèle de gestion des talents**

Deloitte évolue depuis ses origines dans une dynamique de forte croissance qui l'a conduit à continuellement renforcer ses effectifs et leurs compétences.

En termes de recrutement, cela signifie concrètement 1 260 recrutements pour les activités audit et conseil en France, dont plus de 60% de jeunes diplômés cette année, et surtout réussir leur intégration au sein des

équipes existantes en maintenant « l'esprit Deloitte », culture d'excellence et de proximité qui fait la force du cabinet.

Ainsi, toutes les actions engagées visent à inscrire la relation avec les collaborateurs dans la durée et dans le cadre d'un engagement mutuel.

La dynamique RH est structurée autour de cinq axes :

- développer un environnement de travail favorable ;
- développer les compétences ;
- développer la reconnaissance ;
- appuyer le succès du cabinet sur l'épanouissement de chacun dans le respect de l'individu ;
- affirmer la fierté d'appartenance et l'engagement citoyen (ce point a été développé dans la partie éthique ci-avant).

L'évaluation de ce programme est réalisée au travers d'un baromètre réalisé régulièrement par un cabinet externe auprès des collaborateurs et associés.

### **Développer un environnement de travail favorable**

Parce que nos métiers sont passionnants, mais aussi impliquants et exigeants, Deloitte a choisi de s'investir pour accueillir au mieux chaque nouveau collaborateur – stagiaire, débutant ou confirmé – et lui offrir les moyens de mener à bien les tâches et missions qui lui sont confiées.

Ainsi, par exemple, les jeunes auditeurs intégrant le cabinet en octobre participent à un programme de formation de deux semaines au cours duquel ils se familiarisent avec la méthodologie.

Chaque nouveau collaborateur est accompagné dans les premiers temps de son arrivée au sein du cabinet par un parrain afin de faciliter son intégration. Dans le cadre de cette relation privilégiée, le parrain transmet à son filleul la culture du cabinet, les informations, les contacts nécessaires et lui donne un retour régulier sur son intégration. Par la suite, un « counselor » accompagnera le collaborateur tout au long de son parcours chez Deloitte pour l'aider à bâtir son projet professionnel.

---

## Les grandes étapes de la carrière d'un collaborateur sont chacune marquées par une formation spécifique destinée à l'aider dans son nouveau rôle au sein du cabinet.

### Développer les compétences

La politique de Deloitte en matière de formation a pour but d'accompagner le développement professionnel de ses collaborateurs et associés en adéquation forte avec les enjeux de nos activités.

L'accès aux formations proposées se fait en fonction de l'activité, de l'expérience et des besoins de formations spécifiques détectés lors des évaluations annuelles.

Les parcours de formation s'appuient sur quatre axes pédagogiques, en cohérence avec notre modèle de compétences :

- garantir le haut degré d'expertise et de savoir-faire par des programmes de formation technique adaptés à chaque métier et à chaque niveau d'expérience ;
- développer les compétences comportementales et managériales des collaborateurs et associés grâce à un parcours de tronc commun, complété d'une offre modulable adaptée aux besoins de chacun ;
- faciliter l'appropriation des outils informatiques standard et propres au cabinet ;
- développer une politique de formation linguistique performante.

Notre politique de formation favorise également le développement d'outils pédagogiques diversifiés et innovants : webcasts techniques, blended learnings (présentiel + E-learning + ouvrages), et flash learnings disponibles à la carte sur des thèmes d'actualité en flashant sur un QR code depuis un smartphone ou une tablette.

En 2013/2014, plus de 20 000 jours ont été consacrés à la formation des associés et collaborateurs des activités audit et conseil en France, dont plus de 14 800 jours pour l'activité audit.

La formation technique des auditeurs comporte un tronc commun incluant des séminaires thématiques (méthodologie d'audit, normes d'exercice professionnel, éthique et indépendance, normes comptables, droit et fiscalité), des réunions d'actualité technique pluriannuelles (permettant d'actualiser les connaissances et de partager l'expérience acquise), ainsi qu'un cursus de formation managériale et comportementale. Ce cursus représente annuellement 26 jours pour un collaborateur débutant et plus de 10 jours en moyenne pour un collaborateur confirmé jusqu'à son accession au grade de manager.

S'ajoutent au tronc commun des formations spécifiques à certains types de missions, comme celles requérant une maîtrise des normes américaines, ou à certains secteurs, notamment ceux relevant d'activités réglementées, en particulier le secteur bancaire et financier.

Ces différentes formations s'appuient sur une bibliothèque de modules dont la conception est en partie mutualisée au sein du réseau international. Cette bibliothèque comprend notamment un catalogue d'autoformations disponibles sur l'intranet « Deloitte-ressources » du cabinet dont certaines consacrées aux IFRS. Ces autoformations IFRS (70 heures) sont également accessibles librement à l'ensemble de la communauté financière et des étudiants sur le site internet IASPlus de Deloitte. ([www.iasplus.com](http://www.iasplus.com)).

Pour compléter ce dispositif, chaque associé et collaborateur a accès, via l'intranet, à l'ensemble de la documentation technique interne et externe du cabinet.

Enfin, le cabinet a mis en place un programme destiné à favoriser l'obtention du diplôme d'expertise comptable et du certificat d'aptitude aux fonctions de commissaire aux comptes. Ce programme comporte l'organisation et le financement de formations externes, ainsi que l'octroi de congés d'examens. De plus, certaines formations internes destinées aux commissaires aux comptes sont homologuées par le Comité scientifique de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Le comité formation audit, composé de représentants de la Direction Qualité - Risques, des ressources humaines et des responsables de l'activité, se réunit 8 fois par an. Son rôle est de superviser l'élaboration des programmes de formation, de s'assurer de façon permanente de la qualité et de la pertinence des formations réalisées et d'exercer une surveillance globale du respect des objectifs de formation.

Ces formations font l'objet d'une évaluation de leurs contenus pédagogiques et techniques ainsi que de la qualité des animateurs.

### Développer la reconnaissance

La valorisation et le développement des compétences et des talents des collaborateurs se trouvent au cœur de la stratégie de développement de Deloitte. Ainsi, depuis 2002, a été développé un descriptif des compétences attendues par métier et niveau hiérarchique qui, en toute transparence, permet aux collaborateurs de mieux se situer dans leur développement professionnel et constitue la base de nos processus d'évaluation, de formation et de recrutement.

Les évaluations sont réalisées à l'issue de chaque mission pour les collaborateurs débutants et annuellement pour les collaborateurs expérimentés. En fin d'exercice, l'entretien annuel permet de faire une synthèse et est pour chacun un moment propice au dialogue avec ses responsables hiérarchiques et à l'expression de ses souhaits de formation, d'évolution ou de mobilité.

Ce dispositif est complété par des programmes spécifiques, comme le « parcours hauts potentiels », le « parcours choisi », le parcours entrepreneur, qui permettent à chacun de choisir son rythme de carrière, la mobilité interne et/ou internationale et de consacrer du temps à des initiatives personnelles.

L'accès à l'association constitue un enjeu stratégique majeur pour la dynamique du cabinet et la motivation de ses collaborateurs. Les critères d'évaluation portent sur l'excellence technique, les diplômes, la gestion des clients (par exemple le respect des normes de qualité et la participation au développement du cabinet...), la gestion des ressources humaines (management, développement des équipes, charisme), le comportement associatif (esprit d'équipe, contribution, ouverture...) et la personnalité (éthique, style, maturité...).

Les candidats, présélectionnés au sein de leur activité préparent un dossier complet de leur parcours et de leur projet professionnel. Sur la base de ces dossiers examinés par la Direction générale, le Président invite les candidats sélectionnés à un grand oral, dont le jury est composé d'administrateurs et de membres de la Direction générale. Leur cooptation est ensuite décidée par le Conseil d'administration.

### Respecter l'individu

Deloitte respecte les projets de vie de ses collaborateurs et s'efforce de mettre en œuvre des solutions adaptées pour les accompagner.

A titre d'exemple, Deloitte s'est doté de groupes de projets tels que « Mission Handicap », « Capital Féminin »...



---

## L'utilisation d'une méthodologie commune au sein du réseau Deloitte assure une approche homogène dans l'ensemble des pays, au service d'un audit de qualité.

### Des politiques professionnelles rigoureuses

Le dispositif qualité est formalisé dans le « Deloitte Policy Manual » (DPM). Ces politiques, établies au plan international, sont déclinées par métier et complétées, le cas échéant, des spécificités liées au contexte légal et réglementaire français. Le DPM applicable à l'activité audit respecte les principes de la norme de l'association internationale des experts comptables (IFAC) sur le contrôle qualité (ISQC1).

#### Principaux thèmes traités par le DPM audit

- Approche d'audit et qualité
- Acceptation des clients/missions
- Gestion des missions référées
- Ethique et indépendance
- Planification des équipes et rotation des associés
- Politique de consultation
- Confidentialité
- Documentation des travaux et archivage
- Revue indépendante
- Audits réalisés dans un référentiel étranger
- Contrôle qualité

Les points saillants du dispositif qualité sont :

#### *La méthodologie d'audit intégrée*

Notre méthodologie d'audit repose sur un ensemble intégré et cohérent qui comprend l'approche d'audit, les outils informatiques nécessaires à sa mise en œuvre et une base documentaire.

Cette méthodologie est conforme aux standards internationaux d'audit (« International Standards on Auditing » émis par l'IAASB). Elle a été adaptée en France afin de prendre en compte les obligations des normes d'exercice professionnel.

Cette méthodologie permet d'assurer l'efficacité des travaux d'audit par une démarche basée sur les risques, prenant en compte les spécificités sectorielles et s'appuyant sur le contrôle interne.

Nos logiciels EMS et Audit System/2 (AS/2) apportent un support aux professionnels dans la réalisation de chaque étape de la démarche d'audit. Ils permettent d'intégrer les spécificités sectorielles, de mener et de formaliser l'analyse des risques et l'approche d'audit, et d'établir les différents documents permettant sa mise en œuvre. Ils permettent enfin de rassembler et synthétiser les résultats des travaux.

#### *Le recours aux spécialistes et aux expertises sectorielles dans les situations qui le requièrent*

Nous bénéficions d'une palette de compétences très large qui est mise à disposition des équipes d'audit dans le respect des dispositions du Code de déontologie et des normes d'exercice professionnel. Les domaines d'intervention de ces spécialistes sont notamment l'audit informatique, la fiscalité, les instruments financiers, les référentiels comptables et d'audit étrangers, les évaluations, le développement durable, le contrôle interne, la gestion des risques, l'actuariat...

Nous disposons d'expertises sectorielles notamment dans les domaines suivants : Industrie, Énergie & Ressources, Services financiers et Immobilier, Secteur public, Technologies Médias Télécoms, Distribution et produits de grande consommation, Santé et Sciences de la vie.

#### *Le dispositif de consultation*

Les consultations portent sur les problématiques de méthodologie d'audit, de formats de rapports, de principes comptables et, d'une manière générale, sur les situations les plus complexes.

Elles sont réalisées par une équipe de professionnels expérimentés qui, pour la plupart d'entre eux, participent à la normalisation comptable et professionnelle (voir encadré) ainsi qu'à différents groupes de travail internationaux au sein du réseau Deloitte.

En particulier, Paris est l'un des centres d'excellence mondiaux de consultation en matière d'IFRS créés au sein de Deloitte.

## Notre contribution aux instances professionnelles : quelques exemples

### CNCC

- Bureau
- Comité des normes professionnelles
- Commission des études juridiques
- Commission des études comptables
- Commission d'éthique professionnelle
- Commissions et groupes sectoriels: Banque / Assurances / OPCVM / Associations / Organismes de sécurité sociale / Etablissements publics de santé / Universités / Etablissements publics nationaux
- Commission Petites entreprises
- Commission évaluation
- Commission développement

### Comité DMF de la CNCC

- Comité exécutif
- Comité comptable
- Comité audit

### Autorité des normes comptables

- Commission des normes comptables internationales

### Autorité des marchés financiers

- Commission consultative émetteurs

### Conseil de normalisation des comptes publics

- Comité consultatif d'orientation
- Commission Etat et organismes dépendant de l'Etat

### Ordre des experts-comptables

- Commission des normes professionnelles
- Commission secteur non marchand et secteur public
- Comité « Lutte contre le blanchiment »
- Commission missions comptables, fiscales, juridiques
- Comité interprofessionnalité

### Instances européennes et internationales

- IFRS Interpretations Committee
- Fédération des experts-comptables européens (FEE): Accounting Group and Corporate Reporting Policy Group
- European Forum for Audit Quality (EFAQ)

### Les correspondants activité de la Direction Qualité - Risques (DQR), les PPD

Pour compléter l'organisation nationale mise en place au sein de la DQR, il est créé au sein de chaque groupe de l'activité audit (ci-après les "groupes") un correspondant DQR appelé PPD (Professional Practice Director).

Les PPD ont pour rôle essentiel de promouvoir et mettre en œuvre les dispositifs la qualité au sein de leur groupe. Ils aident également les associés de leur groupe à instruire les demandes de consultation auprès de la DQR et traitent directement certaines consultations pour lesquelles ils disposent de la compétence technique nécessaire.

Les PPD, en liaison avec la DQR, contribuent à l'évaluation annuelle des associés de leur groupe en ce qui concerne leur implication au plan technique et en matière de qualité.

### La revue indépendante

Les opinions d'audit font généralement l'objet d'une revue indépendante par un professionnel n'intervenant pas sur le dossier selon des règles précisément définies. L'affectation des revues indépendantes est réalisée par la Direction Qualité - Risques (DQR), et ne dépend donc pas des associés signataires. Les PPD en assurent la bonne exécution au sein de leur groupe. Le professionnel réalisant la revue indépendante dispose d'un niveau d'expérience et d'expertise approprié, compte tenu de la taille et de la complexité du dossier. En particulier, si l'entité est une entité d'intérêt public (EIP), est cotée en Bourse ou est considérée comme présentant un risque supérieur à la normale, ce

professionnel est un associé ou un représentant de la DQR.

En outre, la complexité de certains dossiers peut amener à réaliser la revue indépendante en plusieurs étapes, par exemple à l'issue de la phase de planification, lorsque des décisions significatives pour l'audit sont prises, puis préalablement à l'émission du rapport.

### Le contrôle interne de la qualité de l'audit

Chaque cabinet membre du réseau met en œuvre un contrôle qualité dans des conditions définies au plan international. Ce contrôle qualité vise à évaluer, a posteriori, la qualité des travaux d'audit réalisés et leur conformité avec les politiques professionnelles du Deloitte Policy Manual (DPM).

La coordination et la réalisation pratique du contrôle sont placées sous la responsabilité du « National Practice Review Director » du cabinet français. La conformité de ce contrôle avec les dispositions du DPM fait par ailleurs l'objet d'une revue par un associé européen d'un autre cabinet membre du réseau Deloitte, désigné par Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Les contrôles mis en œuvre dans ce cadre comprennent une évaluation des procédures de gestion de la qualité en vigueur au sein du cabinet et la vérification de leur application effective, ainsi que l'examen d'un échantillon de dossiers de travail relatifs à l'audit d'entités, cotées ou non.

### **Revue des procédures de gestion de la qualité**

Le contrôle qualité comprend une revue transversale des procédures du cabinet. Celle-ci couvre notamment les domaines suivants, pour ce qui relève des aspects de gestion de la qualité : attitude de la direction (« Tone at The Top »), éthique, indépendance, gestion des risques, gestion de la mission, ressources humaines et formation. Ces contrôles comprennent une analyse des procédures en place, ainsi que des sondages visant à tester leur application effective.

### **Examen d'un échantillon de dossiers de travail**

Tout associé d'audit est soumis au contrôle qualité selon une périodicité n'excédant pas 3 ans. La revue des dossiers est conduite par des professionnels expérimentés, qui n'ont pas été impliqués dans les missions contrôlées et qui sont indépendants du bureau ou du groupe d'audit faisant l'objet de la revue. En outre, environ 10% des contrôleurs n'appartiennent pas à Deloitte France et sont détachés à cet effet par d'autres membres du réseau Deloitte.

La sélection des dossiers à contrôler est réalisée à partir d'une approche basée sur les risques : sont ainsi sélectionnés en priorité les entités cotées en Bourse, localement ou à l'étranger, les entités d'intérêt public, les entités à forte visibilité, les filiales de groupes audités par un membre du réseau à l'étranger et les clients perçus comme présentant des risques supérieurs à la normale. Les dossiers contrôlés comprennent également un échantillon représentatif de missions de commissariat aux comptes réalisées dans des sociétés françaises n'appartenant pas aux catégories précédentes. Enfin, une partie des dossiers contrôlés est sélectionnée de façon purement aléatoire.

### **Résultats du contrôle qualité**

Les résultats du contrôle qualité font l'objet d'un rapport et d'une lettre de recommandations présentés par l'équipe de revue à la Direction du cabinet et communiqués, pour revue et validation, à Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Un plan d'actions est préparé par la Direction du cabinet en réponse aux recommandations formulées lors du contrôle. La mise en œuvre effective de ce plan d'actions fait l'objet d'un suivi lors du contrôle qualité de l'exercice suivant. Les résultats du contrôle qualité sont également

présentés à l'ensemble des associés et collaborateurs lors des réunions d'information technique semestrielles (Update).

### ***Le contrôle qualité externe***

Les activités de commissariat aux comptes de Deloitte sont soumises aux contrôles qualité périodiques prévus par les dispositions légales et réglementaires régissant l'exercice de la profession. Le H3C contrôle maintenant l'activité audit du cabinet sur une base annuelle. Des plans d'actions sont mis en œuvre pour répondre aux éléments mentionnés lors de l'inspection.

## 4. Bases de rémunération des associés

Les associés exercent leur profession dans le respect, individuel et collectif, de la déontologie de leur métier et des valeurs de Deloitte :

- intégrité et éthique professionnelles ;
- excellence dans le service au client ;
- engagement mutuel pour une exigence continue ;
- richesse issue de la diversité culturelle.

Ces valeurs et principes partagés par l'ensemble des associés et collaborateurs de Deloitte font partie intégrante de leurs objectifs.

Le niveau de réalisation de ces objectifs est mesuré par référence à différents critères de performance parmi lesquels, notamment :

- le respect de la déontologie et des valeurs de la firme et la promotion de celles-ci ;
- la qualité de la prestation technique et de la gestion des risques professionnels ;
- la contribution au développement (technique, commercial, expertises sectorielles, éminence, rayonnement dans notre réseau), dans le respect des règles déontologiques ;
- La contribution au développement personnel et à la formation des collaborateurs ;
- l'encadrement, l'exemplarité et la motivation des collaborateurs ;
- la participation à la bonne marche de l'organisation : leadership, capacité de management, contribution à la cohésion associative, promotion de Deloitte, etc.

Chaque année, les associés évaluent leurs performances et l'atteinte de leurs objectifs au regard de ces critères et d'objectifs personnalisés.

Ces autoévaluations sont ensuite revues et appréciées par les associés responsables du domaine d'activité où ils opèrent qui recueillent les avis des différentes fonctions de la firme dans quatre grands domaines: gestion de la qualité, gestion des ressources humaines, contribution au développement de Deloitte et respect des valeurs associatives.

Sur cette base, ces derniers formulent leurs propositions de rémunération, soumises à la revue de la Direction générale sous le contrôle du comité des rémunérations qui rapporte au Conseil d'administration.

---

Comme pour la plupart des professions intellectuelles, l'évaluation des performances repose sur une appréciation de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs individualisés pour chaque associé.

L'objectif de rémunération est fixé en début d'exercice sur une base budgétaire en fonction de l'évaluation des performances de l'exercice précédent et de l'évolution des responsabilités prévues pour l'exercice suivant.

La rémunération finale de l'associé dépend du résultat constaté en fin d'exercice. Elle évolue, à la hausse comme à la baisse, d'une année sur l'autre en fonction des réalisations personnelles et des résultats de la structure indépendante membre du réseau dont l'associé est actionnaire et dans laquelle il exerce sa profession.

Enfin, il y a lieu de rappeler que les associés exercent leur activité dans la logique de la profession libérale.

En cas d'insuffisance de résultat des structures indépendantes membres du réseau dont ils sont actionnaires et dans lesquelles ils exercent leur profession, leurs rémunérations sont directement affectées et ils sont appelés à remplir le cas échéant leur devoir d'actionnaires.



# Annexe 1

## Structures juridiques

Les activités d'audit de Deloitte en France ont été exercées au cours de l'exercice clos le 31 mai 2014 au travers de 13 sociétés :

- Deloitte & Associés
- Deloitte Marque & Gendrot
- Deloitte Marque Gendrot
- Constantin Associés
- Pierre Henri Scacchi et Associés
- Vally & Associés
- JCM Audit
- Philippe Hubert Audit
- Durand & Associés
- Cabinet Serra Hudellet
- Jacques Serra et Associés
- Opus 3.14 Audit et Conseil
- Laurens Michel Audit

ainsi que par les entités du Groupe In Extenso.

## Annexe 2

# Déclarations relatives au dispositif qualité, à l'indépendance et à la formation

Neuilly-sur-Seine, le 29 août 2014

Nous confirmons, en application des dispositions prévues à l'article R 823-21 c) f) et g) du Code de commerce, que :

- nous estimons avoir pris des mesures raisonnables, visant à permettre le respect des dispositions légales et réglementaires qui nous sont applicables ;
- des contrôles sont en place en vue de s'assurer du respect des règles d'indépendance décrites dans le présent rapport ;
- la politique de formation décrite dans le présent rapport vise à assurer le respect des dispositions des articles L822-4 et R822-61 du Code de commerce.

**Alain Pons**

Président de la Direction générale

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Alain Pons', written over a horizontal line.

## Annexe 3

# Compte de résultat résumé de l'activité audit

Les informations présentées sont établies à partir des comptes résumés agrégés des entités audit, établis selon les règles et principes comptables français, qui comprennent principalement les sociétés Deloitte & Associés, Deloitte Marque & Gendrot, Deloitte Marque Gendrot, Constantin Associés, Pierre Henri Scacchi et

Associés, Vally & Associés, JCM Audit, Philippe Hubert Audit, Durand & Associés, Cabinet Serra Hudellet, Jacques Serra et Associés, Opus 3.14 Audit et Conseils et Laurens Michel Audit ainsi que par les entités du Groupe In Extenso :

Compte de résultat combiné des entités d'audit (en M€)*	Exercice clos le 31 mai 2014	Exercice clos le 31 mai 2013
Honoraires & Frais	356 <sup>(2)</sup>	350 <sup>(2)</sup>
Autres produits d'exploitation	5	0
Frais de personnel, rémunération des associés et charges d'exploitation	(345)	(335)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
Résultat financier, résultat hors exploitation et exceptionnel, amortissement des écarts d'acquisition et impôts sur les sociétés	(11)	(11)
<b>Résultat net</b>	<b>5<sup>(1)</sup></b>	<b>4</b>

<sup>(1)</sup> Sous réserve de l'approbation par les Assemblées des Actionnaires

<sup>(2)</sup> Les entités Audit de Deloitte ont réalisé des missions non audit auprès de clients non audit pour 6 M€ au 31/05/2014 et pour 6 M€ au 31/05/2013

\* les chiffres présentés intègrent 12 mois d'activité pour les acquisitions de l'exercice concerné.

## Annexe 4

# Liste des mandats auprès de sociétés ou entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé et d'établissements de crédit

Liste des sociétés ou entités concernées pour lesquelles le cabinet a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé.

### Deloitte & Associés

#### Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé

ABC ARBITRAGE	CS (Communications & Systemes)
ACANTHE DEVELOPMENT	CYBERGUN
ACCOR	DALET
ACTEOS	DASSAULT AVIATION
AIR France - KLM	DBV TECHNOLOGIES
AKKA TECHNOLOGIES	DEXIA CREDIT LOCAL
ALCATEL-LUCENT	Caisse Francaise de Financement Local (CAFFIL)
ALTRAN TECHNOLOGIES	DIAGNOSTIC MEDICAL SYSTEMS
APRIL GROUP	DNXCORP
ASSYSTEM	DUC
AST GROUPE	EDENRED
ATARI (EX. INFOGRAMES ENTERTAINMENT)	EDF
ATOS ORIGIN	EKINOPS
AUDIKA	ELECTRICITE ET EAUX DE MADAGASCAR
AUTOROUTES DU SUD DE LA France - ASF	EOS IMAGING
BARBARA BUI	ERAMET
BIC	EURASIA FONCIERE INVESTISSEMENTS - EFI
BLUE SOLUTIONS	EUROPACORP
BNP PARIBAS	EXANE FINANCE
BONDUELLE	EXEL INDUSTRIES
BOURBON	FIPP
BOURSORAMA	ORANGE
BULL	FROMAGERIES BEL
CAFOM	GASCOGNE
CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE	GDF SUEZ
CARREFOUR	GDF SUEZ ALLIANCE
CARREFOUR PROPERTY DEVELOPMENT	GDF SUEZ FINANCE SA
CASINO GUICHARD PERRACHON	GENOMIC VISION
CBO TERRITORIA	GENERALE DE SANTE
CCA INTERNATIONAL	GROUPE FNAC
CFAO	GROUPE PIZZORNO ENVIRONNEMENT (GPE)
CLUB MEDITERRANEE	GUERBET
COFIROUTE	HF COMPANY
CONSTRUCTIONS INDUST. De la MEDITERRANEE(CNIM)	ID LOGISTICS
CRITEO	IDI

IMERYS	ORPEA
IMMOBILIERE DASSAULT	PLANT ADVANCES TECHNOLOGIES
INFOTEL	SOLOCAL GROUP
INNELEC MULTIMEDIA	PERNOD RICARD
INTEXA	KERING
Innate Pharma	QUANTEL
IPSEN	RCI Banque
IT LINK	RECYLEX
KAUFMAN & BROAD	RENAULT
KEYRUS PROGIWARE	ROBERTET
KLEPIERRE	RTE
LABCO	SARTORIUS STEDIM BIOTECH
LACIE	SEB
LAFARGE	SECURIDEV
LAFUMA	SOCIETE DES BAINS DE MER ET DU CERCLE DES ETRANGERS DE MONACO
LA MONDIALE	SOCIETE FONCIERE LYONNAISE (SFL)
LEGRAND	SOCIETE GENERALE
L'OREAL	SOCIETE INTERNATIONALE DE PLANTATIONS D'HEVEAS (SIPH)
LVMH	SOFIBUS PATRIMOINE
MAISONS FRANCE CONFORT	SOGEBAIL
MANITOU	TECHNICOLOR
MCPHY ENERGY	TELEPERFORMANCE
MEDEA	TERREIS
MERSEN	THEOLIA
MICHELIN	TOUAX
MICROPOLE	TOUPARGEL SA
MONTAGNE ET NEIGE DEVELOPPEMENT	UNIBAIL-RODAMCO
MR BRICOLAGE	UNIBEL
NATIXIS	VALLOUREC
NEXT RADIO TV	VALTECH
NICOX	VINCI
NRJ GROUP	VIRBAC SA
NUMERICABLE GROUP	VALNEVA
OENEO	
ORAPI	

## Deloitte & Associés

### Etablissements de crédit

AL KHALIJI France	Crédit foncier et communal d'Alsace et de Lorraine- Société de crédit foncier "CFCAL-SCF"
Attijariwafa Bank Europe	
BAIL ACTEA	CAISSE FRANCAISE DE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL - CFI
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA)	CAISSE FRANCAISE DE FINANCEMENT LOCAL - CAFIL
BANQUE CANTONALE DE GENEVE (France) SA	CAISSE REGIONALE DE CREDIT MARITIME MUTUEL ATLANTIQUE
BANQUE COMMERCIALE DU MARCHE NORD EUROPE - BCMNE	CARREFOUR BANQUE
BANQUE COURTOIS	CASDEN BANQUE POPULAIRE
BANQUE DE REALISATIONS DE GESTION ET DE FINANCEMENT - REGEFI	CMP BANQUE
BANQUE DE WALLIS ET FUTUNA	CMV MEDIFORCE
BANQUE KOLB	COFICA BAIL
BANQUE LAYDERNIER	COFIPLAN
BANQUE LEONARDO	COMPAGNIE GENERALE D'AFFACTURAGE - C.G.A.
BANQUE MARTIN MAUREL	COMPAGNIE GENERALE DE LOCATION D'EQUIPEMENTS - CGL
BANQUE MONETAIRE ET FINANCIERE - BMF	CORTAL CONSORS
BANQUE NUGER	CREDIT COMMERCIAL DU SUD OUEST
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE	CREDIT DU NORD
BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE	CREDIT LOGEMENT
BANQUE RHONE-ALPES-GROUPE CREDIT DU NORD	CREDIT MODERNE ANTILLES GUYANE
BANQUE SBA	CREDIT MODERNE OCEAN INDIEN
BANQUE TARNEAUD	CREDIT MUTUEL ARKEA
BGFI INTERNATIONAL	CREDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH
BIBBY FACTOR FRANCE	CREDIT MUTUEL ARKEA PUBLIC SECTOR SCF
BLOM BANK France	DEXIA CLF BANQUE
BNP PARIBAS	DEXIA CLF REGIONS BAIL
BNP PARIBAS GUADELOUPE	DEXIA CREDIT LOCAL
BNP PARIBAS GUYANE	DEXIA FLOBAIL
BNP PARIBAS HOME LOAN SFH	DIAC
BNP PARIBAS MARTINIQUE	DOMOFINANCE
BNP PARIBAS NOUVELLE CALEDONIE	ELECTRO BANQUE
BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	EUROPEENNE DE CAUTIONNEMENT (EDC)
BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR	EXANE DERIVATIVES
BNP PARIBAS REUNION	EXANE FINANCE
BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT	EXIM BANK OF CHINA
BOURSORAMA	FACET
CAFINEO	FINANCIERE DU MARCHE SAINT HONORE
CAISSE DE GARANTIE DE L'IMMOBILIER - CGAIM	FRANCETEL - SOCIETE FRANCAISE DE FINANCEMENT DES TELECOMMUNICATIONS
CAISSE FEDERALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE	

FRANFINANCE  
FRUCTIBAIL  
Fundquest Advisor  
GENEBANQUE  
GENEFIM  
GENEFIMMO  
GMAC BANQUE (OPEL)  
IBM France FINANCEMENT  
ING LEASE France  
INTER EUROPE CONSEIL  
LAZARD FRERES BANQUE  
LEGAL & GENERAL BANK (France)  
MIZUHO CORPORATE BANK LIMITED PARIS BRANCH  
NATIONAL BANK OF PAKISTAN  
NATIXIS  
NATIXIS BAIL  
NATIXIS COFICINE  
NATIXIS ENERGECO  
NATIXIS FACTOR  
NATIXIS FINANCEMENT  
NATIXIS FUNDING  
NATIXIS INTEREPARGNE  
NATIXIS LEASE  
NATIXIS LEASE IMMO  
NORBAIL - IMMOBILIER  
NORBAIL SOFERGIE  
PARIFERGIE  
PARILEASE  
PRIORIS  
RBC Investor Services Bank France  
RCI BANQUE  
SANTANDER PUBLIC SECTOR  
SGB FINANCE  
SIGUE GLOBAL SERVICES  
SOCIETE ANONYME DE CREDIT A L'INDUSTRIE  
FRANCAISE (CALIF)  
SOCIETE AUXILIAIRE D'ETUDES ET  
D'INVESTISSEMENTS MOBILIERS - INVESTIMO  
SOCIETE DE FINANCEMENT LOCAL (SFIL)  
SOCIETE GENERALE

SOCIETE GENERALE SCF  
SOCIETE GENERALE SFH  
SOCIETE MARSEILLAISE DE CREDIT  
SOCIETE GENERALE POUR LE DEVELOPPEMENT DES  
OPERATIONS DE CREDIT-BAIL IMMOBILIER -SOGEBAIL  
SOGEFIMUR  
SOGEFINANCEMENT  
SOGEFINERG (Société générale pour le financement  
des investissements économisant l'énergie)  
SOGELEASE France  
STAR LEASE  
STATE BANK OF INDIA  
THE BANK OF TOKYO - MITSUBISHI UFJ LTD  
THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC  
VTB BANK (France)

#### Constantin Associés

##### Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé

AUBAY

AUFEMININ.COM

BOLLORE

COMPAGNIE DU CAMBODGE

ETAM DEVELOPPEMENT

FINANCIERE DE L'ODET

FINANCIERE MONCEY

GROUPE FLO

HAVAS

SEQUANA

SOCIETE INDUSTRIELLE ET FINANCIERE DE L'ARTOIS

SOLUCOM

TAYNINH

#### Constantin Associés

##### Etablissement de crédit

COFILOISIRS - COMPAGNIE POUR LE FINANCEMENT DES LOISIRS

#### Sterenn

##### Etablissements de crédit

ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELLES (ARKEA BEI)

ARKEA CREDIT BAIL

CAISSE DE BRETAGNE DE CREDIT MUTUEL AGRICOLE (CBCMA)

FINANCO

FORTUNEO

#### In Extenso Audit

##### Entités ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé

COMPAGNIE FINANCIERE DU LITTORAL (COFILIT)

LE NOBLE AGE

#### Pierre-Henri SCACCHI

##### Etablissements de crédit

AMERICAN EXPRESS CARTE France

BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION

CATERPILLAR FINANCE France

#### Pierre-Henri SCACCHI

##### Entité ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé

ODDO & CIE

#### Fiduciaire Leydet

##### Entité ayant des titres financiers admis aux négociations sur un marché réglementé

LE TANNEUR & CIE



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 200 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

Deloitte  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Août 2014 Deloitte SAS - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC 