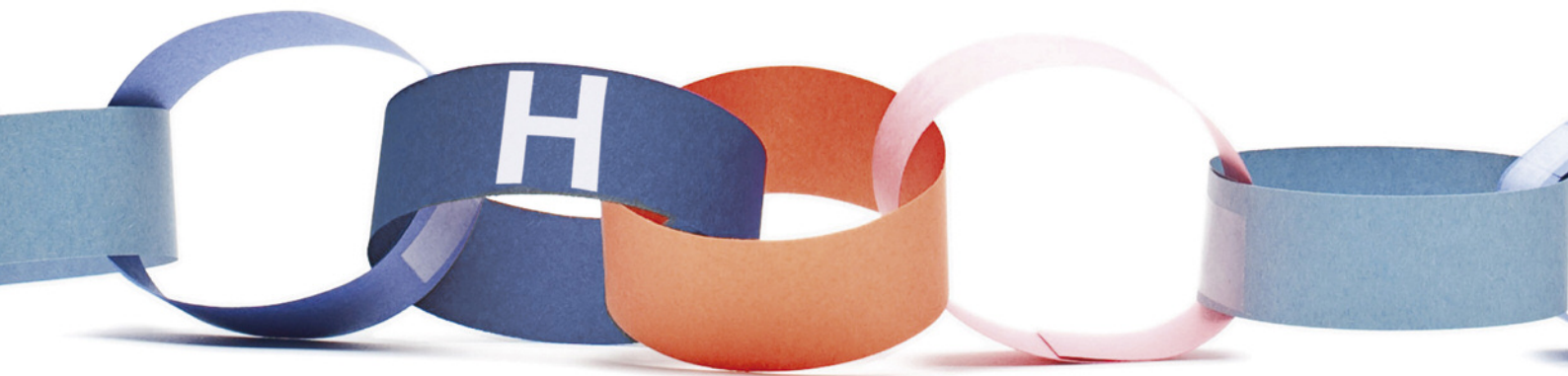


L'hôpital au cœur  
des réformes du système  
de santé  
Réussir sa transformation



# Répondre aux enjeux de la transformation de l'hôpital

Au cœur des réformes organisationnelles et financières du système de santé, l'hôpital est face à un défi majeur : devoir repenser son organisation, ses modes de gouvernance et de prise en charge, vers une plus grande efficacité, dans le cadre d'un financement à l'activité.

Il s'agit, au-delà des réformes légales et réglementaires, d'un véritable changement de culture.

L'intégration de cette culture médico-économique au sein de l'hôpital ne doit pas se réduire, sous peine d'échec, à une simple logique de réduction de coûts. La réalisation concrète d'objectifs de performance ne peut réussir et se pérenniser que si cette logique d'optimisation est mise au service de l'amélioration du service rendu à l'usager et au patient dans le souci du respect des conditions de travail des personnels.

La mise en œuvre de la gouvernance ne saurait se résumer à la création de nouveaux outils et de nouvelles instances. Elle conduit à revoir en profondeur les modes de management, en impliquant l'hôpital :

- en externe, dans une logique de territoire de santé, via notamment la création des Communautés hospitalières de territoire et la mise en œuvre des contrats d'objectifs et de moyens avec les Agences régionales de santé (ARS) ;
- en interne, dans une logique de pilotage de son organisation autour d'un projet stratégique concerté avec ses tutelles, mobilisant tous les acteurs tant internes qu'externes. Ce partage des responsabilités doit s'accompagner des procédures de suivi et de contrôle, sans lesquelles aucun pilotage par les objectifs n'est possible.

L'hôpital doit redéfinir sa place dans l'offre globale de soins, valoriser les partenariats avec les autres acteurs de son territoire et identifier les besoins de santé publique auxquels il doit répondre.

L'équipe Deloitte Santé accompagne les acteurs de la santé dans toutes les dimensions de leur transformation :



# Recomposer l'offre de soins sur un territoire

## Vos enjeux

Garantir une offre de soins adaptée durablement aux besoins des territoires :

- Offrir aux collectivités publiques une vision claire et prospective de l'offre de soins sur un territoire afin de répondre aux besoins de santé des populations
- Accompagner les restructurations hospitalières en visant deux objectifs : assurer une égalité d'accès à des soins de qualité en optimisant l'utilisation des ressources
- Assurer un décloisonnement entre les différents offreurs de soins et définir une offre de soins globale dans une approche associant l'ensemble des parties prenantes

## Nos réponses

Notre équipe Santé dispose d'expertises en matière d'élaboration de diagnostics médico-sociaux de territoire, comprenant une approche tant des besoins de santé que de l'offre de soins sur un territoire.

Nous assurons, pour le compte de collectivités publiques, des analyses de l'offre médicale, paramédicale et sociale intégrant un diagnostic territorial relatif à la démographie médicale, à l'offre médicale quantitative et aux réseaux de soins. Nous développons également une analyse tant quantitative que qualitative des besoins des populations sur un territoire.

Deloitte accompagne les établissements dans les opérations de fusion et de rapprochement d'établissements, ou de regroupement sur un même site de l'ensemble des activités d'un établissement. Nous apportons une assistance à toutes les étapes du projet, de la définition des objectifs du rapprochement à l'évaluation de celui-ci.

Deloitte a démontré son expertise lors de la fusion et de l'intégration post-fusion de nombreuses organisations de secteurs aussi variés que l'assurance ou l'industrie pharmaceutique.

Ces expériences lui permettent d'apporter une réponse pertinente sur l'ensemble des volets d'une fusion d'établissement :

- Définition des objectifs de la fusion
- Définition du projet médical de la nouvelle structure
- Consultations avec les tutelles et les pouvoirs publics
- Négociations avec les instances (CA, CME, CTE)
- Réalisation du nouvel organigramme de direction
- Harmonisation des processus organisationnels et de gestion
- Convergence des systèmes d'information

Nous proposons dans le cadre d'opérations de fusion une assistance à maîtrise d'ouvrage multidimensionnelle :

- Pilotage des chantiers d'intégration : périmètre, planning, dépendances et risques
- Suivi financier du projet
- Suivi des synergies
- Reporting
- Accompagnement au changement

### Exemple de missions réalisées

#### Enjeux

- Anticiper la pénurie de médecins libéraux sur un territoire par la mise en place d'une maison de santé pluridisciplinaire
- Préparer le regroupement d'activités sur un même site

#### Apports Deloitte

- Élaboration du diagnostic de l'offre de soins primaires sur le territoire
- Mobilisation des acteurs autour du projet porté par la Mairie : médecins, paramédicaux, URCAM, URML, Conseil général
- Elaboration du projet de MSP :
  - projet médical,
  - offre de soins de la future MSP,
  - projet immobilier,
  - projet juridique,
  - projet organisationnel,
  - en cas de report, spécifications précises des réflexions complémentaires à mener, le cas échéant, en matière de recomposition de l'offre : dimensionnement capacitaire et orientations médicales du projet notamment
- Rationalisation des processus par mutualisation et recherche de synergies entre les différents sites à regrouper
- Pilotage de chantiers à fort potentiel de gains

# Mettre en place des projets d'établissement



## Vos enjeux

Décliner la stratégie de l'établissement en objectifs partagés assortis d'une feuille de route opérationnelle :

- Faire émerger les grandes orientations stratégiques de l'établissement en cohérence avec le Schéma régional d'offre de soins
- Les décliner en plans d'action opérationnels réalistes et partagés
- Mettre en place des outils de reporting associés (tableaux de bord, de suivi des projets...)
- Intégrer le suivi du projet d'établissement dans le dialogue de gestion afin d'impliquer l'ensemble des pôles et services

## Nos réponses

La mise en place d'un projet d'établissement doit se faire de manière concertée, aussi bien d'un point de vue externe à l'établissement par la prise en compte des objectifs des ARS que d'un point de vue interne en impliquant l'ensemble du personnel médical, soignant et administratif :

- Le projet d'établissement doit constituer **un acte de planification stratégique** et un cadre de référence.

Nous proposons pour cela de recourir à des méthodologies éprouvées, comme par exemple la déclinaison des objectifs sous forme de « carte stratégique ». Il s'agit notamment de définir à travers un projet médical les filières et les modes de prise en charge.

Le projet d'établissement doit permettre d'éclairer le moyen terme, de projeter une vision plus intégrée et plus cohérente de l'organisation en hiérarchisant les axes de progrès afin de conférer un caractère opérationnel au projet d'établissement.

- Il crée **une culture commune** : le projet d'établissement permet, de par son processus d'élaboration, l'émergence d'un système de valeurs partagées, d'une identité collective. L'association de l'encadrement à la définition des orientations stratégiques, des acteurs opérationnels à leur déclinaison nous semble essentielle ; la démarche vise à fédérer et dynamiser la construction, il est un outil d'évolution et non de rupture.
- L'élaboration du projet d'établissement doit se traduire par **un plan d'actions opérationnel** à moyen terme. Les plans d'actions que nous préconisons sont pragmatiques et précis. Ils intègrent un calendrier, des indicateurs de suivi et de performance, prennent en compte les moyens nécessaires, les acteurs impliqués, etc. Ces outils doivent permettre de mener un reporting efficace et de s'intégrer dans le dialogue de gestion de l'établissement.

## Exemple de missions réalisées

### Enjeux

- Assurer la mise en œuvre concrète des grandes orientations stratégiques d'un établissement
- Harmoniser les méthodes de travail et les pratiques professionnelles
- Créer une culture commune et des valeurs partagées par l'ensemble des personnels

### Apports Deloitte

- Réalisation de diagnostics Forces et Faiblesses
- Analyse des processus
- Déclinaison et hiérarchisation des axes de progrès
- Elaboration de plans d'actions
- Déclinaison des axes stratégiques et des plans d'actions du projet d'établissement en « fiches-actions » portées par des responsables clairement identifiés

# Garantir et pérenniser l'équilibre financier

## Vos enjeux

Assurer la santé financière des établissements, anticiper les risques financiers, permettre un retour durable à l'équilibre :

- Fournir à l'établissement une vision globale, actuelle et prospective de sa situation financière
- Disposer à la fois :
  - d'une prospective reposant sur des hypothèses réalistes en termes d'activité, recettes, dépenses,
  - et d'une expertise en matière de financement et d'endettement permettant d'anticiper et d'éviter tout risque au niveau de la gestion de la trésorerie
- Permettre, si nécessaire, à l'établissement de restaurer son équilibre financier en fixant des objectifs ambitieux mais réalistes et partagés, en assurant une adhésion de l'ensemble des personnels de l'hôpital et en déterminant des processus pérennes, gages d'un niveau d'efficacité et d'un équilibre durables

## Nos réponses

Le métier premier de notre cabinet est historiquement la finance et l'accompagnement stratégique autour des enjeux financiers.

- Notre équipe Santé dispose de compétences fortes en matière d'accompagnement stratégique et de conduite de projets d'optimisation de l'efficacité d'établissements se trouvant dans un contexte de retour à l'équilibre. A partir d'un diagnostic approfondi, conduit dans des délais volontairement réduits afin d'initier un processus de travail partenarial dans une dynamique soutenue, nous définissons un ensemble d'actions que nous hiérarchisons en fonction de leur contribution aux objectifs prioritaires de l'établissement, des gains potentiels et de leurs échéanciers de concrétisation. Nous assurons une présence permanente auprès de vos équipes afin de garantir la bonne mise en œuvre des actions, d'évaluer régulièrement leur avancement et leurs premiers résultats, et de mettre en œuvre les outils de reporting associés. Nous garantissons également le transfert de compétences auprès de vos équipes en mettant à leur disposition nos outils et en les formant à nos méthodes pour poursuivre la dynamique d'échange au sein de l'établissement.

- Nous associons, au sein de la réflexion menée par la Direction générale et ses services financiers, à la fois l'impact des actions ou des orientations menées au sein de l'établissement (évolution de l'activité, développement de disciplines, évolution de la masse salariale, optimisation de la facturation et du recouvrement...) et la vision purement financière sur les grands ratios, la situation et les impacts en matière d'endettement, et sur la situation actuelle et prospective en matière de trésorerie.
- Nous souhaitons non seulement permettre aux établissements qui le nécessitent de retrouver un équilibre financier durable en lien avec le projet d'établissement, mais également offrir à l'ensemble des établissements une vision stratégique à long terme leur permettant d'optimiser leurs plans de financement, de choisir les bons outils, d'éviter tout risque de dégradation de leur situation ou de prudence excessive pouvant priver l'hôpital de projets porteurs.

### Exemple de missions réalisées

#### Enjeux

- Assister la direction de plusieurs CH à définir, hiérarchiser, planifier, coordonner et mettre en œuvre les meilleurs projets dans un objectif de retour à l'équilibre et de regroupement de sites
- Fournir à un établissement une analyse de sa situation financière prospective dans un contexte de mise en œuvre d'une reconstruction

#### Apports Deloitte

- Diagnostic exhaustif mais dans un délai volontairement contraint
- Accompagnement pour la mobilisation des équipes
- Proposition de plan d'actions, de choix, de priorités et de phasage des actions, aide à la décision pour la Direction générale
- Mise en valeur d'un pilote stratégique du portefeuille de projets et de chefs de projets thématiques
- Accompagnement du pilote stratégique et apport d'expertise thématique aux chantiers
- Analyse critique des hypothèses retenues par l'établissement en matière de recettes et de dépenses
- Diagnostic financier (ratios, endettement, fonds de roulement, niveau de trésorerie...) et propositions d'ajustements pour garantir la situation financière et éviter tout risque à horizon 10 ans

# Mettre en place la nouvelle gouvernance



## Vos enjeux

Donner corps à la nouvelle gouvernance par une approche pragmatique et concrète :

- Faire de la nouvelle gouvernance une réalité dans votre établissement
- Elaborer des contrats de pôles et mettre en place des délégations de gestion
- Diffuser une culture managériale au niveau des trios de pôle

## Nos réponses

La nouvelle gouvernance doit être concrète et pragmatique ; c'est pourquoi notre offre est volontairement orientée vers les problématiques opérationnelles suivantes :

- Aider les établissements à élaborer un processus de décision optimale par une organisation appropriée des relations entre les différentes instances de gouvernance.
- Aider les établissements à élaborer les contrats de pôles et à mettre en place les délégations de gestion (définition du périmètre du contrat, contribution du projet de pôle au projet d'établissement, identification des compétences à déléguer aux pôles, détermination des ressources humaines correspondantes, prévision des modalités de suivi et de contrôle par la Direction générale, etc.).
- Former les nouveaux responsables de pôles au management : les médecins chefs de pôles, ainsi que les cadres de pôles ont vocation à devenir de véritables managers ; or peu ont été formés à la gestion sous ses différents aspects (gestion financière, gestion des ressources humaines, conduite de projet, pilotage du changement, optimisation de processus, etc.). L'acquisition de ces compétences spécifiques est pourtant essentielle pour leur permettre d'assumer leur nouveau rôle ; il s'agit davantage d'un savoir-faire opérationnel à transmettre que d'un corpus de connaissances à apprendre ; c'est pourquoi nos modes d'intervention privilégient le transfert de compétences pour inscrire la transformation dans la durée.

## Exemple de missions réalisées

### Enjeux

- Assister la direction d'un CH à mettre en place trois contrats de pôle

### Apports Deloitte

- Entretiens avec les trios de pôles pour les aider à reformuler et décliner opérationnellement leur projet de pôle en objectifs mesurables
- Assistance dans le dialogue entre la Direction et les trios de pôle sur les contributions de chaque pôle aux objectifs stratégiques de l'établissement



# Piloter la performance

## Vos enjeux

Doter les établissements d'outils décisionnels leur permettant notamment de mesurer leurs marges de manœuvre :

- Donner aux établissements les outils nécessaires à l'analyse de leur performance et à la mise en place d'un reporting efficace en interne et à destination de leur tutelle
- Permettre aux établissements d'allier une vision de la performance analytique par pôle et par processus
- Identifier les pistes de progrès
- Optimiser les processus, éliminer les surcoûts
- Accompagner le changement

## Nos réponses

Depuis plusieurs années, nous mettons notre expérience de grand cabinet de conseil, spécialisé dans le pilotage et l'optimisation de la performance, ainsi que dans l'accompagnement des changements induits, au profit de nombreux établissements de santé, de l'Agence nationale pour l'amélioration de la performance hospitalière, et de Directions du ministère de la Santé (DHOS, DSS...).

Notre approche se démarque par la volonté d'intégrer immédiatement la mise en œuvre et le développement d'outils d'analyse et de suivi de la performance au sein du dialogue de gestion, et de développer une vision bidimensionnelle au sein de l'hôpital : vision par pôle et vision par processus (logistique, médicament, circuit patient, bloc opératoire...). Nous sommes convaincus que seule cette approche articulant l'optimisation de la performance par pôle et par processus transverse peut apporter les gains optimaux, en évitant la répétition de missions successives isolées d'audit ou de conseil dans l'établissement, de nature à démotiver les personnels par une impression de « redite » et d'inaction.

Nous sommes convaincus que le pilotage de la performance doit s'accompagner d'une vision stratégique et qu'on ne peut réfléchir à des processus comme le circuit ou même l'accueil du patient sans entrer dans le fonctionnement à la fois de l'accueil administratif, de l'accueil médical et du processus de prise en charge pour chaque pôle.

A l'inverse, on ne peut envisager d'optimisation de la performance d'un pôle sans évaluer ses conséquences sur l'ensemble des processus de l'hôpital (circuit du médicament, logistique, bloc opératoire, consultation, circuit patient, services amont/aval...) :

- Nous développons de nombreux outils, comme par exemple ceux de comptabilité analytique ou les tableaux de bord, dans une optique de partage de la réflexion, de dialogue et de benchmarking. De tels outils n'ont de sens que par l'analyse de leurs résultats et leur comparaison en termes d'évolution au sein de l'établissement comme en termes de positionnement par rapport aux autres hôpitaux.
- Nous réalisons des calculs de coûts différentiels permettant d'isoler les coûts spécifiques à une activité donnée, comme par exemple la rétrocession hospitalière, la permanence de soins ...
- Nous effectuons des analyses sur les processus, leur qualité, leur efficience, et nous nous attachons à objectiver les constats par le biais d'indicateurs et d'outils quantitatifs. Dans le respect de nos valeurs, nos missions sont menées en toute impartialité vis-à-vis de l'ensemble des acteurs et nos analyses ne reposent que sur une étude objective des processus et des données. Ainsi, la réduction ou l'augmentation des effectifs par catégories de personnels ne saurait être un a priori, mais résulte nécessairement d'une analyse de la situation, des orientations stratégiques, des indicateurs d'efficience ou de productivité (et de diagnostic flash par exemple), de l'activité et de l'ensemble des processus auxquels participent ces personnels. Seule une analyse transparente et objective permettra un partage des conclusions et garantira une soutenabilité des changements, en évitant toute dégradation du climat interne à l'établissement.

# Optimiser la politique de l'établissement en matière de ressources humaines

## Vos enjeux

Dépasser la logique statutaire et la gestion administrative des personnels et développer une véritable politique RH.

- Adapter la gestion des ressources humaines à la gestion par pôle
- Développer la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)
- Attirer et fidéliser les talents
- Conduire le changement et mobiliser les équipes : la motivation comme levier de la transformation
- Optimiser l'organisation des temps de travail (personnels administratifs, soignants, médecins)



## Nos réponses

Le facteur humain est une dimension fondamentale de la réforme hospitalière : aucun changement pérenne ne peut avoir lieu sans concertation avec les acteurs.

- Nous proposons une adaptation des outils de GRH aux métiers de l'hôpital : GPEEC, indicateurs de performance RH, gestion stratégique du capital humain, etc.
- Nous accompagnons les établissements afin de définir et de mettre en œuvre une gestion des temps de travail (plages horaires, périodes de chevauchement...) adaptée à l'organisation des soins au sein des services et à la prise en charge des patients.
- Nous réalisons selon un mode partenarial avec la communauté médicale une optimisation du temps médical (notamment tableaux de garde).
- Nous vous accompagnons, dans un contexte de pénurie de ressources, dans le développement d'action de fidélisation et d'attraction des talents et des compétences : la motivation au travail constitue en effet un facteur clé d'attractivité et de fidélisation des personnels.

### Exemple de missions réalisées

#### Enjeux

- Améliorer l'efficacité des secrétariats médicaux et du bureau des entrées
- Maîtriser les coûts liés aux ressources humaines
- Mettre en valeur la spécificité d'un métier afin de favoriser sa reconnaissance (sage-femme)
- Optimiser la gestion des temps de travail

#### Apports Deloitte

- Analyse et optimisation des processus dans une démarche participative favorisant la prise en charge des actions d'amélioration par les agents
- Quantification de la charge de travail par des indicateurs objectifs
- Formation à la maîtrise des coûts RH à destination des DRH et des responsables de pôle afin de leur fournir les outils et les connaissances leur permettant de s'adapter à la nouvelle gouvernance hospitalière
- Analyse de la rémunération et de coûts standards de personnel
- Qualification d'un métier par le biais d'une grille d'analyse portant sur les éléments suivants : niveau de responsabilité, degré d'autonomie, expertise métier, niveau de formation et dimension relationnelle

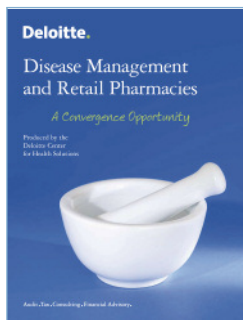
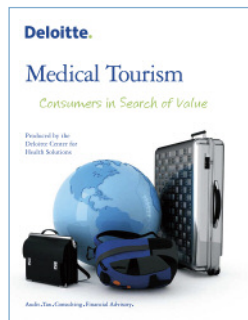
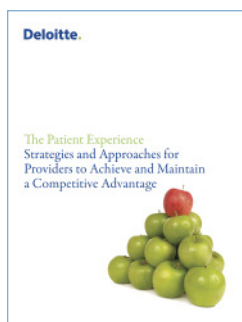
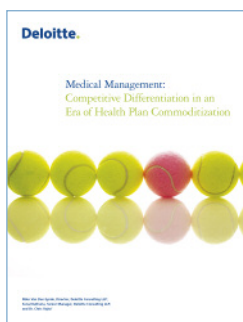
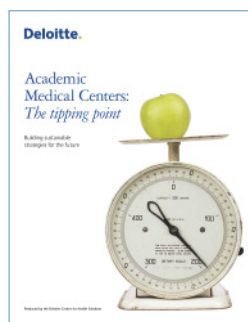
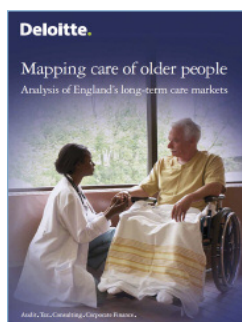
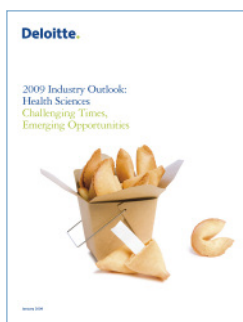


# Deloitte, reconnu leader mondial sur le marché du conseil en matière de santé

Avec plus de 169 000 collaborateurs et associés, Deloitte est un cabinet d'envergure mondiale, aujourd'hui largement reconnu sur le marché de la santé. D'après le rapport Kennedy<sup>(1)</sup> publié en 2009 et relatif au marché de la santé, Deloitte émerge, pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, en tant que leader de 20 sociétés de services incluant nos 4 grands concurrents.

En France comme à l'international, le cabinet Deloitte s'appuie sur l'ensemble de son réseau et de ses activités pour répondre de façon adéquate au besoin d'accompagnement des organisations privées et publiques.

## Quelques publications internationales



# Ils nous ont fait confiance

## Etablissements de santé

- AP-HP
- Association des Hôpitaux Privés Phocéens
- Association Hospitalière Nord Artois Cliniques (AHNAC)
- Cdff Rosemond
- Cers Saint-Raphaël
- CH Belfort Montbéliard
- CH Bonneval
- CH Draguignan
- CH Grasse
- CH Issoire
- CH Lens
- CH Longjumeau
- CH Martigues
- CH Menton-la Palmosa
- CH Nord Mayenne
- CH Orsay
- CH Poissy St-Germain-en-Laye
- CH Saint-Jean-d'Angély
- CH Ussel
- CH Toulon
- CHRU Lille
- CHU Besançon
- CHU Rouen
- Clinique Ambroisé Paré (Nancy)
- Clinique Bouchard
- Clinique des 3 Cyprès
- Clinique Guillard
- Clinique des Augustines
- Clinique Jules Verne
- Clinique La Bourbonne
- Clinique l'Orangerie (Strasbourg)
- Clinique Notre-Dame du Bon Secours
- Clinique de soins Miramas
- Clinique Quatre Saisons
- Clinique Rech
- Clinique Saint-André (Nancy)
- Clinique Saint-Barnabé
- Clinique Saint-Jean (Nancy)
- Clinique Saint-Martin
- Clinique Saint-Michel
- Clinique Rosemond
- Générale de Santé
- Groupe hospitalier de l'Institut catholique de Lille (GHICL)
- Groupe HPM
- Groupe Le Normandy
- Groupement de coopération sanitaire « tomographie d'émission de positons d'oncologie clinique Nord Pas-de-Calais »
- HCL
- Hôpital Ambroise Paré
- Hôpital Paul Desbief
- Hôpital Saint-Joseph (Marseille)
- Imagerie du Lido
- Institut Paoli Calmettes
- Institut Sainte-Catherine d'Avignon
- JB Lecornu
- Les Nouvelles Cliniques Nantaises
- Maison de santé Rech
- Medi Provence
- Medi Santé
- Mutuelle Chirurgicale et Médicale
- Pavillon Sainte Famille (Lille)
- Polyclinique du Bocage
- Polyclinique de la Louvière (Lille)
- Polyclinique de la Manche
- Polyclinique de l'Europe
- Polyclinique de Saint-Nazaire
- Polyclinique du Bois (Lille)
- Polyclinique Gentilly (Nancy)
- Polyclinique de Reims
- Polyclinique Saint-André (Lille)
- Réseau Sud santé

## Ministères

- Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports – Direction de la sécurité sociale
- Ministère de la Santé et des Solidarités - Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins
- Ministère de la Santé et des Solidarités - Direction générale de la santé
- Mission d'expertise et d'audit hospitalier (MEAH)

## Collectivités et services déconcentrés de l'Etat

- ARH Auvergne
- ARH Bourgogne
- Conseil général de la Gironde - Direction des actions pour personnes âgées et handicapées
- Direction régionale des affaires sanitaires et sociales de Haute-Normandie
- MSP Communauté de communes de Val Garonne
- MSP Coulommiers

## Organismes de protection sociale

- ACOSS
- CNAMTS
- CNAV
- CNSA
- CPAM
- DRSM
- URSSAF

# Contacts

## **Yves Jarlaud**

*Associé, responsable du secteur pharmacie/santé*

yjarlaud@deloitte.fr

Tél : 01 58 37 96 06

## **Elisabeth Hachmanian**

*Associée, responsable en santé et protection sociale*

EHachmanian@deloitte.fr

Tél : 01 40 88 24 67

## **Cédric Etienne**

*Senior Manager*

ceetienne@deloitte.fr

Tél : 01 55 61 40 91

## **Simon Kieffer**

*Manager*

skieffer@deloitte.fr

Tél : 01 58 37 93 62

## **A propos de Deloitte en France**

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 300 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Pour en savoir plus, [www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

## **A propos de Deloitte dans le monde**

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du corporate finance, à ses clients du secteur public ou privé, de toute taille et de toute activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans 140 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent.

Nos 169 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les collaborateurs et associés de Deloitte sont unis par les mêmes engagements, fondés sur l'éthique professionnelle, les services à forte valeur ajoutée, le respect de l'individu et la richesse issue de notre diversité culturelle. Ils évoluent dans un environnement de travail favorable qui leur fait bénéficier de formation continue, de projets professionnels ambitieux et d'opportunités de carrière enrichissantes. Chaque professionnel de Deloitte contribue à renforcer notre engagement citoyen, à construire la confiance des marchés et à laisser une empreinte positive à toutes les actions entreprises.

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

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

© Avril 2010 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu  
Studio graphique Neuilly