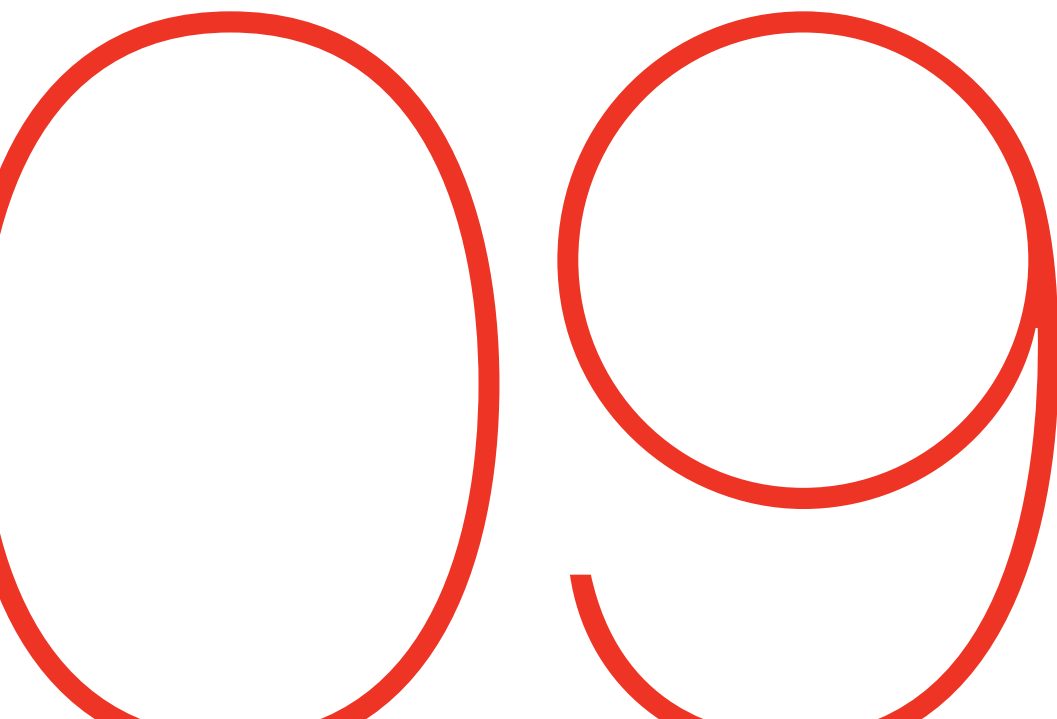
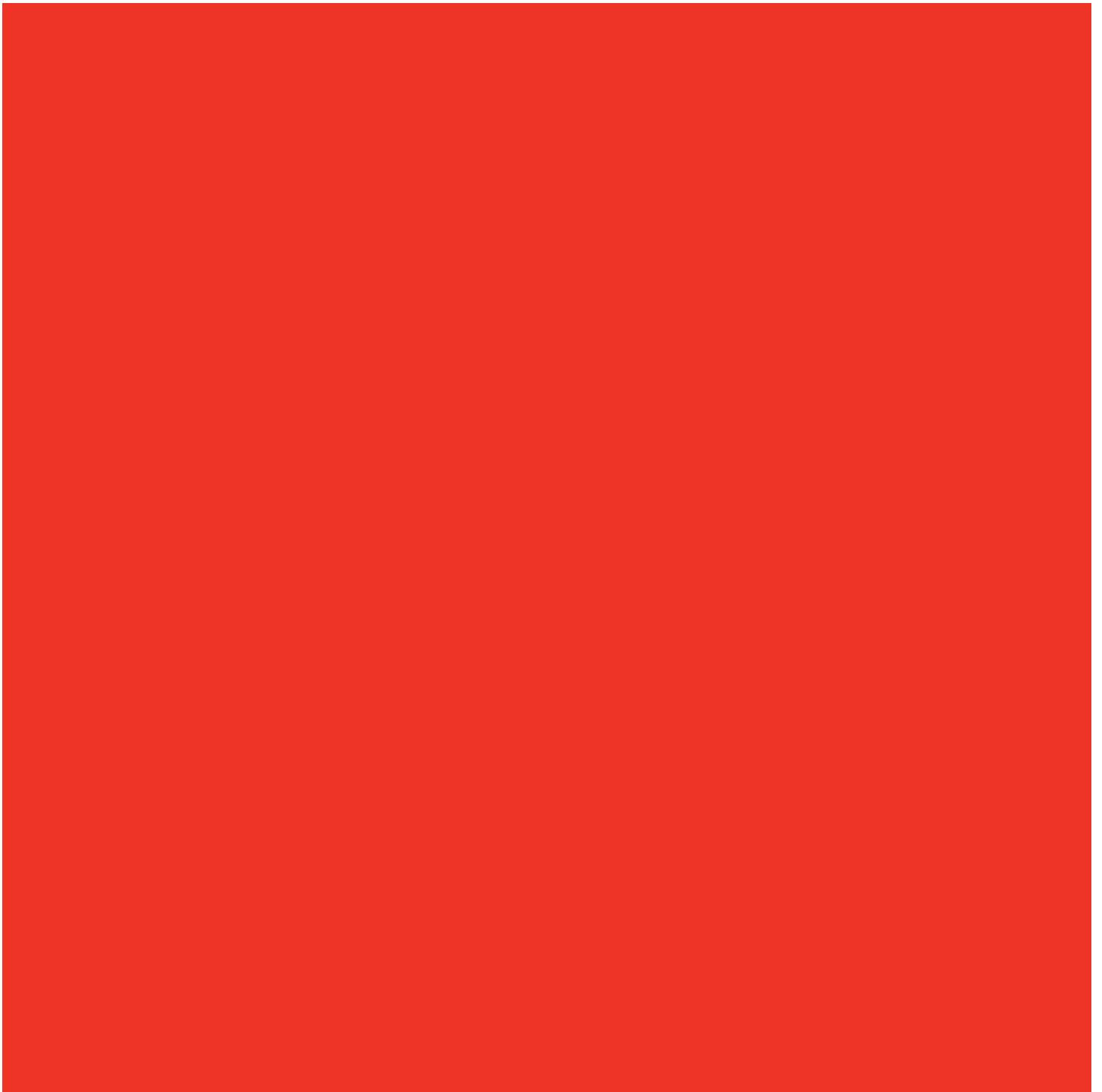


# Rapport d'activité

PricewaterhouseCoopers France





<b>I Message du Président de PricewaterhouseCoopers France</b>	4
<b>I Les fondamentaux de PwC France</b>	6
> Une association française animatrice de multicompetences	
> Une éthique comportementale	
> L'indépendance, un principe absolu	
> L'expertise technique reconnue	
> Des procédures strictes	
> PwC France, un acteur engagé	
<b>I PwC en France, ses équipes</b>	34
> Être un « employeur de préférence »	
> Le recrutement	
> Le développement des talents	
> La formation	
> Les bases de rémunération des associés	
<b>I PwC en France, son positionnement sur le marché</b>	46
> Des compétences au services des clients	
> PwC sur ses marchés	
> Les activités d'audit	
> Les activités d'expertise comptable	
> Le conseil aux entreprises : transactions et consulting	
> Les prestations juridiques et fiscales	
<b>I Données financières</b>	64
> PwC en France	
> PwC Audit	
<b>I Annexes</b>	68
> <b>Annexe 1</b> : Tableau de synthèse des informations requises par le Code de commerce au titre du rapport de transparence	
> <b>Annexe 2</b> : Liste des entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé et des établissements de crédit audités	
> <b>Annexe 3</b> : Structures juridiques	

## Légende des abréviations utilisées

« PwC » désigne le réseau international d'entités indépendantes, membres et affiliées à PricewaterhouseCoopers Limited.

« PwC France » signifie l'association de droit français PricewaterhouseCoopers France.

« PwC en France » vise les sociétés opérationnelles membres de PwC France et exerçant en France les activités de commissariat aux comptes, d'expertise comptable, d'avocats et de conseil.

# Être responsables



Message de Serge Villepelet,  
Président de PricewaterhouseCoopers  
France

2008-2009 a été, pour PwC France comme pour l'ensemble des entreprises durement touchées par la crise économique, une année délicate.

Dans ce contexte compliqué, notre double responsabilité était de maintenir le cap et, plus résolument que jamais, d'apporter à tous nos clients, de la petite à la très grande entreprise, la qualité de services professionnels dont ils avaient particulièrement besoin pour surmonter les graves difficultés du moment.

Maintenir le cap, je pense que nous y sommes parvenus, en adaptant notre organisation et en mettant en œuvre des synergies effectives entre nos métiers. Si la baisse de notre chiffre d'affaires, par rapport à l'exercice précédent, reflète l'environnement économique difficile, elle est restée modérée (-2 %), résultat d'un bon maintien de nos activités d'audit et d'expertise comptable et d'une diminution de nos prestations de conseil aux entreprises et de prestations juridiques ou fiscales. Nous avons surtout été honorés par la confiance que nous ont accordée de nouveaux clients ou par les demandes de nouvelles missions, notamment : certification des comptes d'Alstom, de la SNCF, de Geodis, de la Chambre de Commerce et d'Industrie

de Paris, de NRJ Group ; missions de conseil auprès de la Société Générale, de GDF Suez, d'Orange Business Services, de Thomson ; interventions significatives auprès de grandes administrations dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP) ; expertise et assistance à la mise en œuvre de la procédure de clôture des comptes de l'État pour 2008. Dans le même temps, nous avons poursuivi notre politique de croissance externe tant en régions que dans de nouveaux pays : Maroc, Algérie, Monaco.

Mais au-delà, ce qui de mon point de vue a fait le plus sens en 2008/2009, a été la détermination de nos équipes à aider nos clients à se battre contre la crise et à en préparer la sortie.

À cet égard, « Cap Solutions », nouvelle initiative de PwC France, vise à identifier et « packager » des solutions multicompetences pour les entreprises. De même, le comité « Dirigeants et administrateurs », créé dans la dynamique de notre projet d'entreprise « Cap 800 », travaille à mieux prendre en compte les nouvelles attentes des administrateurs de sociétés et du management. Chaque semaine ou presque, le quotidien « Les Echos » en témoigne dans sa rubrique « La question du dirigeant ».

---

Un Conseil Stratégique, composé de personnalités issues du monde de l'entreprise, a été également mis en place pour accompagner PwC France sur les questions de stratégie et de développement afin de trouver les meilleures solutions en temps de crise. Les membres de ce Conseil, forts de leur connaissance du monde des affaires et de leur expérience internationale, apportent à PwC France un regard extérieur instruit et qualifié, en phase avec les attentes de nos clients.

Il résulte de la conviction qui a porté l'ensemble de nos équipes cette année une double nécessité : toujours mieux accompagner le développement de nos clients que ce soit dans la situation actuelle difficile ou dans la perspective de la reprise économique qui devrait intervenir dans les mois qui viennent, mais aussi être différents, car les exigences du monde économique de demain le seront également. Cette différence, nous avons aussi voulu l'illustrer cette année par une campagne de communication dont l'ambition visait à nous positionner comme un partenaire de confiance des entreprises.

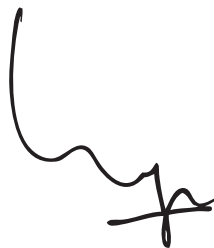
Dire cela, c'est dire en même temps que nous avons tout fait pour accompagner l'émergence d'une nouvelle croissance,

portée par une vision du long terme et par la construction de nouveaux « business models ». C'est là la tâche de l'ensemble de nos activités qui doivent prendre en compte ce double impératif.

C'est, là aussi, la justification de notre participation soutenue aux travaux sur les nouvelles régulations comptables ou économiques et sur la prévention des dérives financières et éthiques.

C'est là, enfin, la raison de notre implication, que la crise rend encore plus forte, dans des actions de solidarité socio-économiques et de mécénat culturel.

Ténacité, écoute des clients, réactivité, capacité d'innovation, solidarité sont des valeurs que nous avons mises en œuvre au quotidien pour relever les défis immédiats et préparer l'avenir ; l'avenir d'une firme qui se veut, plus que jamais, dans un contexte difficile, une firme responsable et exemplaire.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'L' shape followed by a series of loops and a final flourish.

Les  
fondamentaux  
de PwC  
France



# Une association française animatrice de multicompetences

PricewaterhouseCoopers France est l'aboutissement d'une longue histoire professionnelle marquée par des évolutions, dont la fusion, en 1998, des cabinets Price Waterhouse et Coopers & Lybrand. De ce passé, PwC France tire la capacité à construire une organisation, à mettre en place des activités et des méthodes les mieux adaptées aux attentes des marchés et à être sans cesse à l'écoute de ses clients.

La force de PwC France réside aujourd'hui :

- dans son organisation, qui vise à assurer l'animation et la coordination de compétences d'audit, d'expertise comptable, de conseil en management et en transactions et de prestations juridiques et fiscales ;
- dans sa volonté permanente de faire de l'éthique des comportements de ses associés et collaborateurs (« Professionnels »), comme de leur indépendance, un déterminant majeur de ses missions ;
- dans sa capacité à être reconnu comme centre de savoirs techniques dans tous ses domaines de compétence ;
- dans son implication forte au cœur des débats sociétaux actuels.

## Les sociétés holdings des Métiers

### ■ PwC Audit

commissaires aux comptes et experts-comptables

### ■ PwC Investissements

consultants

### ■ Landwell Juridique et Fiscal

avocats.

Le détail des structures juridiques est présenté en annexe 3.

# Une association française animatrice de multicompetences

Les Professionnels des métiers de commissaire aux comptes, d'expert-comptable, de conseil et d'avocat exercent dans des entités françaises distinctes. Chaque métier regroupe dans une société holding les associés personnes physiques participant à son financement, chaque société holding détient les sociétés opérationnelles du métier (les « Métiers ») :

- PricewaterhouseCoopers Audit et PricewaterhouseCoopers Entreprises : commissaires aux comptes et experts-comptables ;
- PricewaterhouseCoopers Advisory : consultants ;
- Landwell & Associés : avocats.

Ces sociétés opérationnelles, ainsi que les associés participant à leur financement, ont adhéré à une **association à but non lucratif** (« Association »), régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et dénommée **PricewaterhouseCoopers France**, dont le siège social est 63, rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Conformément à ses statuts, l'objet de l'association est, dans le strict respect des règles déontologiques, et notamment d'indépendance de chacun des Métiers :

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

# Une association française animatrice de multicompétences

L'Association est dirigée par un **Président**, en charge de la direction générale de l'Association, assisté d'un **Comité exécutif**, lesquels exercent leurs fonctions sous le contrôle d'un **Conseil de surveillance**.

Le **Président de l'Association** est élu pour une durée de quatre exercices sociaux par les associés réunis en **assemblée générale ordinaire**. Il est rééligible mais ne peut effectuer plus de trois mandats successifs.

## Au cours de l'exercice passé, deux innovations sont à souligner :

- I Un Comité exécutif restreint a été créé : il est constitué du Président de PwC France (Serge Villepelet), du directeur général en charge du développement (Etienne Boris) et du directeur général en charge de l'audit (Yves Nicolas), et veille à assurer une meilleure coordination des activités des Métiers. PwC est présent sur tous les segments du marché, de la petite à la très grande entreprise. Le développement est ainsi clairement affiché comme une priorité absolue : suivi des grandes entreprises, des entreprises de taille intermédiaire (E.T.I.), des entreprises patrimoniales, des petites entreprises ainsi que l'Innovation, la R&D et les offres transversales.
- I Un Conseil Stratégique a été mis en place. Il est composé de trois personnalités : Frank Dangeard, administrateur de sociétés et Président d'Atari, qui le préside, Dominique D'Hinnin, directeur financier du groupe Lagardère et Frank Brown, directeur général de l'INSEAD. Son rôle est de conseiller le Comité exécutif de l'Association sur les questions de stratégie et de développement qui se posent aujourd'hui avec une particulière acuité dans un environnement de crise.

# Le Comité exécutif

**L**e Comité exécutif est composé du Président et des dirigeants de chacun des Métiers ainsi que d'autres associés désignés par le Président, après avis du Conseil de surveillance. Il détermine les orientations de l'activité de l'Association et veille à leur mise en œuvre conformément

à son objet social ; sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales des membres et au Conseil de surveillance, et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'Association et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent.

Le Comité exécutif ne peut, en aucun cas, s'immiscer dans la gestion des Métiers et ne se substitue, en aucun cas, aux rôles et responsabilités de leurs organes de gestion et de surveillance.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, chaque



**Yves Nicolas**, Directeur général en charge de l'Audit  
**Serge Villepelet**, Président de PwC France  
**Etienne Boris**, Directeur général en charge du développement

**Pierre Dufils**, Risk & Quality  
**Marc Gerretsen**, Conseil

Un membre disposant d'une voix, le Président disposant d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Toutefois, si un membre du Comité exécutif représentant un Métier s'opposait à une décision susceptible d'affecter ses intérêts professionnels (notamment si cette

décision risquait d'être contraire aux règles déontologiques et/ou professionnelles de son Métier), le litige serait alors soumis, pour résolution, à l'appréciation d'une Commission de conciliation composée de représentants des différents Métiers.



**Philippe Hurez**, Expertise Comptable  
**Michel Combe**, Juridique & Fiscal  
**Anik Chaumartin**, Ressources Humaines



**Jacques Lévi**, Finance  
**Bernard Gannier**, Industries

# Le Conseil de surveillance de l'Association



De gauche à droite : Xavier Aubry, Didier Falconnet, Fabrice Barbier, Ludovic De Beauvoir, Christophe Vérot, Edouard Sattler, Noël Albertus (Président du Conseil de surveillance), Xavier Salmon-Lefranc, François Antarieu, Eric Bertier, Philippe Trouchaud, Loïc Le Claire, Gérard Morin, Georges Morisson-Couderc, Françoise Garnier-Bel, Christian Perrier

# Le Conseil de surveillance de l'Association

---

Le Conseil de surveillance de l'Association est composé de seize associés titulaires. Douze membres sont élus par les associés réunis en assemblée générale ordinaire et quatre sont les Présidents de l'Organe de surveillance des Métiers, chacun d'entre eux devant avoir au moins deux représentants au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance élit à la majorité, parmi ses membres, un Président chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats.

Dans le cadre de sa mission, il représente les intérêts fondamentaux des associés dans les matières relatives à l'organisation, à la structure et au fonctionnement du réseau PricewaterhouseCoopers en France, et il s'assure de la mise en place et du respect des principes fondamentaux en vigueur au sein du réseau PricewaterhouseCoopers, notamment des valeurs et des règles d'éthique et de comportement figurant dans la Charte des associés.

Le Conseil de surveillance a notamment les attributions spéciales suivantes :

- | agréer, via un Comité d'admission, les nouveaux membres de l'Association ;
- | émettre des avis sur le fonctionnement des Métiers au regard de l'objet poursuivi par l'Association ;
- | élaborer, en concertation avec le Président de PwC France, les principes de la politique d'évaluation et de rémunération des associés et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- | soumettre, le cas échéant, à l'arbitrage des associés, les différends éventuels avec le Président de PwC France et/ou le Comité exécutif et les différends éventuels avec les instances internationales représentatives du réseau PricewaterhouseCoopers.

Le Conseil de surveillance ne délibère valablement que si au moins un membre de chaque Métier et la moitié des membres du Conseil de surveillance sont présents.

Les décisions du Conseil de surveillance sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

Dans le cadre de sa mission, le Conseil de surveillance crée en son sein des commissions, notamment le Comité d'éthique, qui élabore la Charte des associés. Ce comité est garant de son respect et instruit les situations de manquements graves à soumettre au Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance ne peut, en aucun cas, s'immiscer dans la gestion des Métiers, et il ne se substitue, en aucun cas, aux rôles et responsabilités de leurs organes de gestion et de surveillance (sur la structure juridique, voir annexe 3).

# Une association française animatrice de multicompétences

## PwC France au sein du réseau international PwC

Premier réseau mondial de services intellectuels, PricewaterhouseCoopers (« PwC ») comprend 757 bureaux implantés dans 151 pays. Il employait à la date du 30 juin 2009 plus de 163 500 personnes, dont 8 552 associés. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 26,2 milliards de dollars américains au titre de l'exercice clos le 30 juin 2009 se décomposant comme suit : 13,2 milliards de dollars pour l'audit, 6,1 milliards de dollars pour le conseil et 6,9 milliards de dollars pour l'activité juridique et fiscale.

Les différents membres du réseau sont tous des entités indépendantes et autonomes juridiquement, ayant adhéré à PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwC IL »), société de droit privé anglais, dont le rôle d'animation des entités membres du réseau PwC au niveau mondial est similaire à celui que joue PwC France à l'égard des Métiers. PwC IL ne rend pas de services aux clients, lesquels ne sont fournis que par chaque entité membre du réseau en son nom et pour son propre compte.

L'objet de PwC IL tient en :

- I l'identification des opportunités de développement et des orientations stratégiques ;
- I la définition et le développement de la politique de qualité et de savoir-faire professionnel ;
- I la promotion de la marque PwC ;
- I la coordination des politiques de gestion des risques, d'indépendance et d'assurance qualité.

Au 30 juin 2009, la définition de la stratégie du réseau est confiée au « **Network Leadership Team** ». L'exécution des décisions du « Network Leadership Team » est assurée par le « **Strategy Council** », composé des principales entités membres du réseau. Serge Villepelet, Président de PwC France, est membre de cet organe. D'autres associés français animent le réseau international. Un **Global Board** élu par les associés des différentes entités membres de PwC a un rôle de surveillance. Noël Albertus, Président du Conseil de surveillance de PwC France est membre de cet organe.

# Une association française animatrice de multicompetences

---

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, en outre, d'une licence d'utilisation du nom de PricewaterhouseCoopers. En retour, chaque membre s'engage à se conformer aux règles et politiques communes au sein du réseau et à respecter des standards de qualité.

L'organisation internationale de PwC, constituée de membres juridiquement autonomes, donne à chacun d'entre eux la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour répondre au mieux aux exigences et spécificités des marchés sur lesquels il intervient. Cette règle s'inscrit, en outre, dans le cadre des exigences réglementaires de nombreux pays qui demandent que les sociétés d'audit, d'expertise comptable et d'avocats soient détenues par des professionnels dûment habilités et détenant plus de la moitié du capital et des droits de vote.

Depuis octobre 2008, le réseau PwC est organisé en trois zones géographiques : Est, Central, Ouest, chacune étant coordonnée par la principale entité membre de ladite zone, soit la Chine, le Royaume-Uni et les États-Unis.

PwC France et ses membres appartiennent à la zone géographique « Central », laquelle est composée d'entités membres du réseau de l'Europe Continentale, du Royaume-Uni, du Moyen-Orient, de l'Inde, du Pakistan, du Sri Lanka et de l'Afrique.

Cette organisation n'a pas une vocation managériale, ni même de reporting. Elle est destinée à favoriser la coopération entre les entités membres du réseau afin d'améliorer leur offre de services, de permettre aux entités membres du réseau de coordonner leurs stratégies de développement et d'accroître, ce faisant, la présence et la visibilité du réseau. Chaque entité membre du réseau, issue de chaque zone géographique, est détenue et gérée par des associés locaux.

# Une éthique comportementale

---

Une Charte des associés et un Code de conduite guident l'action des associés et collaborateurs de PwC France.

## La Charte des associés

Que signifie être « associé de PwC France » et quelles sont les conséquences de ce statut ?

La réponse est probablement résumée dans l'idée qu'être associé de PwC France, 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 meilleurs sur son marché, de travailler ensemble et de viser au leadership dans son secteur professionnel.

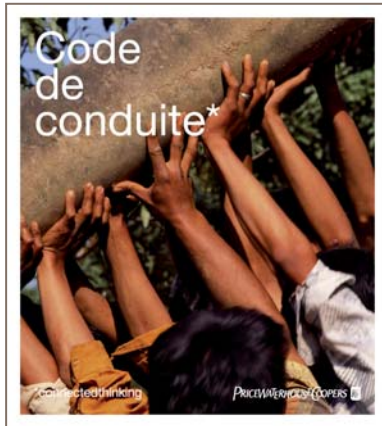
C'est également accepter l'idée que les obligations qui en découlent sont au moins aussi fortes que les droits dont chaque associé bénéficie au titre de son adhésion à l'Association.

Et ces obligations, que la **Charte des valeurs des associés de PwC France** décrit de façon précise, concernent à la fois leurs rapports avec l'environnement professionnel, leurs relations avec leurs collaborateurs et, naturellement, les relations entre associés.

Deux valeurs fondatrices de cette « communauté d'excellence » doivent être soulignées :

- **l'exemplarité** : on ne devient associé que si on a démontré sa capacité à être un exemple pour ses pairs et collaborateurs ;
- **l'acceptation de la non-patrimonialité** : l'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 ont été attribuées aux associés ».

# Une éthique comportementale



## Le Code de conduite

La Charte des associés trouve son fondement naturel dans le Code de conduite PwC adopté en 2003, qui définit les règles de comportement de l'ensemble des équipes opérationnelles et traduit en actions les trois valeurs fondatrices de PwC : excellence, travail d'équipe et leadership.

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

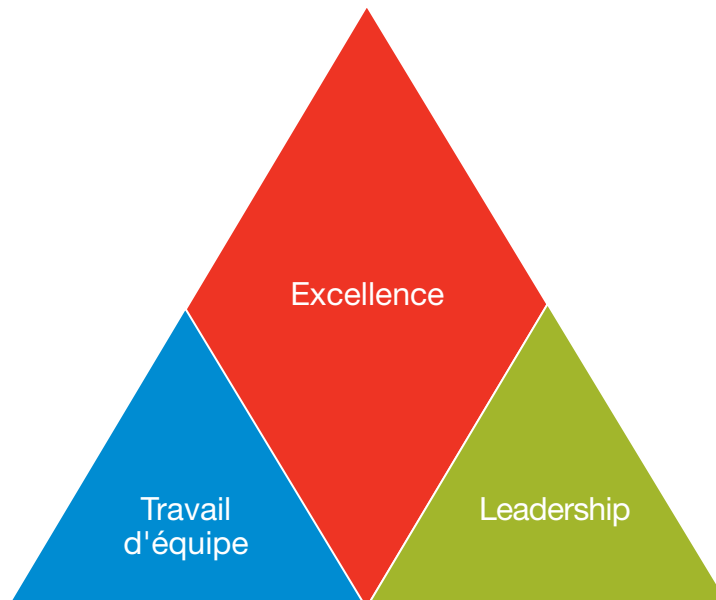
PwC France a en effet souhaité lui donner une existence juridique et opérationnelle forte :

- il est annexé au contrat de travail ou de collaboration de tous les collaborateurs et associés des différents Métiers ;
- un associé, ancien magistrat de la Cour des comptes, est chargé du déploiement du Code de conduite ;
- un « dispositif d'alerte éthique » conforme à la réglementation française a été mis en place au sein de PwC France depuis novembre 2006.

# Une éthique comportementale

---

## Les trois valeurs fondatrices



### L'excellence

C'est avant tout un état d'esprit. La recherche de l'excellence doit être un objectif permanent. Chaque collaborateur est invité à être toujours plus innovant, à développer sa connaissance et sa réactivité, afin d'offrir à tous les clients des compétences avérées et des expertises adaptées. Sur un marché fortement concurrentiel, l'excellence est un facteur différenciant.

### 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 chez PwC. Ils se traduisent aussi bien à travers les synergies développées au sein du réseau international que par celles créées entre les différents Métiers.

### Le leadership

Il demande une vision, de l'audace et du courage et nécessite 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.

# Une éthique comportementale

## La « PwC Experience »

L'engagement de partager avec nos clients et nos équipes une expérience qui nous différencie vraiment.

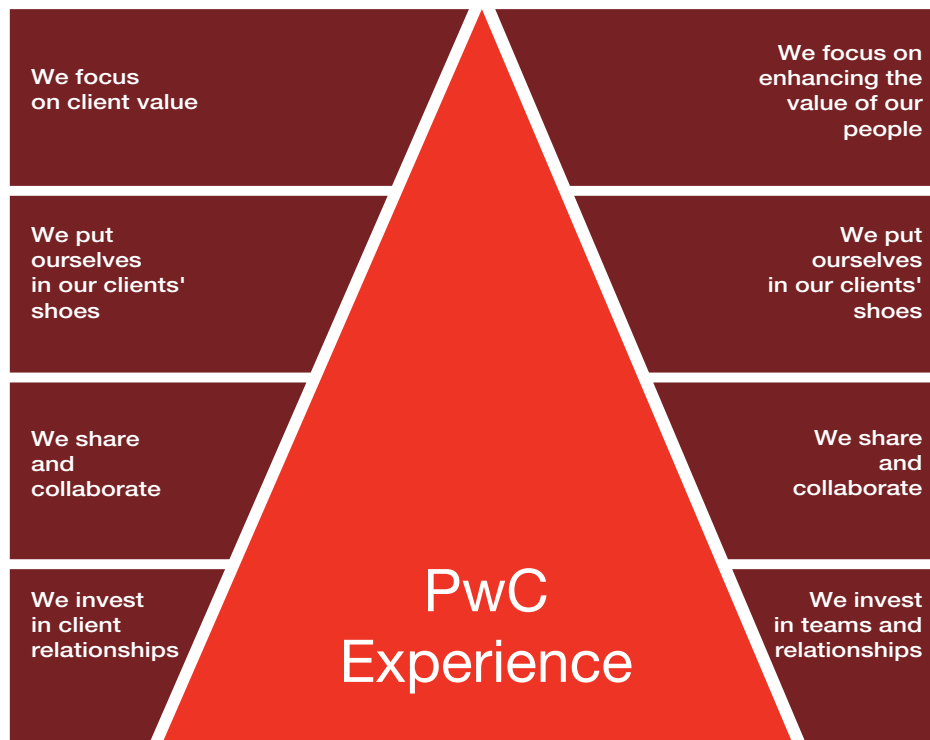
**Pour nos clients :** une expérience avec PwC qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

**Pour nos équipes :** une évolution motivante et gratifiante.

**Pour nos activités :** une croissance durable issue d'une meilleure fidélisation.

## PwC client Experience

## PwC People & Teams Experience



# L'indépendance un principe absolu

Le suivi du respect des procédures d'indépendance est assuré par un associé en charge du département Risk Management.

## **L'indépendance, un principe global renforcé par les exigences des codes de déontologie**

Les règles d'indépendance en France prennent en compte les dispositions découlant des Codes de déontologie des professions réglementées, tout comme les règles du réseau international PwC. Elles couvrent les aspects liés aux prestations de services par le commissaire aux comptes et les entités du réseau ainsi que les aspects relatifs aux liens personnels, financiers et professionnels.

Les règles internationales PwC sont applicables dans tous les pays. Les cabinets nationaux peuvent cependant être amenés à définir des règles plus contraignantes. Ces décisions sont alors opposables à l'ensemble du réseau international, comme c'est le cas pour la France.

S'agissant des aspects relatifs aux liens personnels, les règles internationales de PwC sont plus contraignantes que les dispositions du Code de déontologie des commissaires aux comptes en matière de détention d'intérêts financiers pour les associés et leurs familles proches.

Par ailleurs, les collaborateurs s'engagent, lors de la signature de leur contrat de travail, à respecter les règles et principes relatifs à l'exercice de la profession de commissaire aux comptes, parmi lesquelles figurent les règles d'indépendance.

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

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

Une base de données internationale (« Client Entity System » ou « CES ») recensant les « Public Interest Entities » (PIEs) clientes de PwC dans le monde entier soumises aux règles d'indépendance est disponible dans tous les pays dans lesquels PwC est présent. Chaque entité membre du réseau la met à jour périodiquement pour ses entités clientes.

### **Autoriser les 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. Celui-ci a

# L'indépendance un principe absolu

---

le pouvoir de refuser une mission dont la réalisation compromettrait l'indépendance de PwC en France. À cette fin, PwC a développé, pour l'ensemble des pays dans lesquels PwC est présent, une procédure automatisée (« Authorization For Services » ou « AFS ») permettant de recueillir l'autorisation de l'associé signataire pour toute prestation fournie par les membres de son réseau aux sociétés mères ou aux sociétés filiales des sociétés dont une des entités membres de PwC France est commissaire aux comptes.

## **Gérer les conflits d'intérêts**

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

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

### **Confirmer régulièrement son indépendance**

Chaque année, tous les Professionnels ont l'obligation d'établir une « déclaration d'indépendance » confirmant qu'ils sont en conformité avec les règles d'indépendance.

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

# L'indépendance un principe absolu

---

## **Le contrôle des investissements financiers des associés et des managers professionnels**

Les associés et les managers de PwC ont également l'obligation de déclarer et de mettre à jour l'intégralité de leur portefeuille financier (nature des titres et non pas leur nombre ou leur valeur) ainsi que le portefeuille de titres détenu par leur famille proche. Ces informations sont prises en compte dans un système sécurisé. Toute exception aux règles d'indépendance résultant notamment de l'obtention d'un nouveau client est identifiée automatiquement par le système, qui déclenche une alerte auprès du Professionnel concerné et du département Risk Management.

La fiabilité des informations déclarées est contrôlée par le département Risk Management sur une base de sondages.

Le non-respect des règles d'indépendance par un Professionnel est constitutif d'une faute pouvant être sanctionnée.

## **La rotation des associés**

Les dispositions en matière de rotation des associés prévues par l'article L du Code de commerce modifié par la loi du 12 mai 2009 sur les mandats de commissariat aux comptes ont été mises en œuvre.

# L'expertise technique reconnue



## Une autorité technique à votre service

Avec plus de trois millions d'ouvrages et de périodiques vendus depuis plus de 30 ans aux Éditions Francis Lefebvre, PwC est sans nul doute la référence technique en France grâce à la rédaction du *Mémento Comptable*, du *Mémento Comptes consolidés*, du *Mémento IFRS* ou encore du *Feuille Rapide Comptable*, tous rassemblés sur un CD-ROM « Navis Comptable Conso/IFRS ».

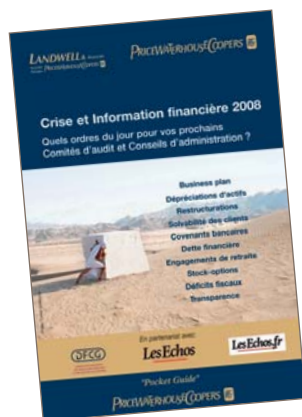
Mais le plus important est, par ce biais, la maîtrise de l'actualité. Celle-ci constitue, en effet, un atout majeur pour les clients de PwC permettant aux équipes d'audit et de conseil de mieux répondre aux consultations, d'analyser les circonstances propres à chaque entreprise et d'identifier les différentes options comptables possibles. Elle sert également à pouvoir mieux anticiper les conséquences stratégiques et opérationnelles des nombreux projets IFRS, mais aussi à mieux argumenter des choix comptables des entreprises lors de notifications de redressement de l'administration.

## PwC dialogue avec les dirigeants et administrateurs sur les grands enjeux de l'actualité

En 2009, PwC a proposé un nouveau rendez-vous hebdomadaire le mardi, « La question du dirigeant », dans le quotidien *Les Echos* et sur le site internet *lesechos.fr*. Ces articles ont pour objectifs de :

- faciliter les décisions stratégiques et opérationnelles en prise avec l'actualité (gouvernance, contrôle interne, responsabilités des dirigeants, développement durable, croissance et restructuration, endettement et trésorerie, amélioration de la performance, information financière, opportunités et contraintes fiscales...)
- partager des idées et réflexions sur les enjeux actuels et l'évolution de l'environnement économique, juridique et financier.

# L'expertise technique reconnue



## PwC aux côtés des entreprises pour affronter une crise sans précédent

### Anticiper les difficultés de préparation des comptes dès l'éclatement de la crise financière en octobre 2008

Au cœur de l'actualité, les conférences Arrêtés des Comptes, organisées en partenariat avec *Les Echos Conférences* ont, très en amont de la clôture, soulevé et apporté des réponses aux difficultés d'établissement des comptes dans le contexte de crise, avec le concours de toutes les institutions (AMF, CNC, Conseil d'Etat, DLF, IASB, ACAM, CB, ...). Ces conférences ont rassemblé plus de 3 000 personnes, à Paris et dans 19 villes en régions.

## Aider les dirigeants et administrateurs à arrêter les comptes 2008 en pleine tempête

Jamais les entreprises n'ont eu si peu de visibilité sur leurs prévisions de trésorerie et d'activité. Face à ces incertitudes, il nous a paru opportun d'aider les dirigeants et administrateurs dans leur responsabilité d'arrêtés des comptes 2008 et de communication au marché de leur vision des performances et de la situation financière des sociétés, grâce à un Pocket Guide « Crise et information financière 2008 » abordant les contraintes, les options comptables et les marges de manœuvre. Citons quelques exemples de sujets sensibles pour les comptes, les business plans et les dépréciations des actifs : les impacts des restructurations et de la sous-activité, les risques de rupture de covenants bancaires, la solvabilité des clients, les déficits fiscaux, etc.

# L'expertise technique reconnue



## Aider les dirigeants et administrateurs à diriger en temps de crise

Crise oblige, les entreprises concentrent leurs efforts sur la maîtrise des risques majeurs et initient de profondes mutations dans leur stratégie : restructuration, réorganisation, modification de « business model », innovation, etc.

Il nous a paru opportun d'aider les dirigeants et administrateurs dans leurs décisions d'adaptation de leur mode de fonctionnement et de pilotage de leurs activités en leur proposant des idées, réflexions et solutions dans un Pocket Guide et lors d'un cycle de huit petits-déjeuners « Diriger en temps de crise » sur le 1<sup>er</sup> semestre 2009 abordant les difficultés majeures liées à la crise : gestion des risques, trésorerie et endettement, croissance et profitabilité, réduction des coûts, arbitrage des investissements, rationalisation des actifs, adaptation de la gouvernance, spécial PME, etc.

## Participer au débat sur le rôle de la juste valeur dans la crise

PwC en France a exprimé activement son avis (\*), notamment sur l'effet amplificateur de la juste valeur dans la crise ou pourquoi la transparence, fondement de cette juste valeur, ne peut en fait être atteinte sans prise en compte du « business model » des entreprises.

(\*) Article du Financial Times en juillet 2008 d'Etienne Boris (PwC), Jean-François Lepetit (CNC) et Dominique Bordenave (BNPP)

Table ronde de la journée IFRS Les Echos/PwC du 23 octobre 2008 avec Michel Prada (AMF), Philippe Danjou (IASB), Jean-François le Lepetit (CNC) et Etienne Boris (PwC)

Intervention de Serge Villepelet aux Rencontres économiques d'Aix-en-Provence le 5 juillet 2009, reprise dans Les Echos du 12 août 2009.

# L'expertise technique reconnue



## Le 1<sup>er</sup> Mémento Fusions & Acquisitions

Né de l'idée novatrice de se rapprocher au plus juste de la pratique quotidienne des transactions, ce 1<sup>er</sup> Mémento Fusions & Acquisitions (Ed. Francis Lefebvre) aborde de façon unique toutes les dimensions de ces transactions en 800 questions-réponses et rassemble l'ensemble de l'expérience des experts de PwC :

- des pôles Transaction : les aspects stratégiques et opérationnels rythmés par les cinq étapes du « deal continuum » : identification des opportunités d'acquisition, évaluation stratégique et financière, négociation, intégration post-acquisition, conduite d'un processus de cession;
- des auteurs du Mémento Comptable et du Mémento IFRS : d'une part, les incidences des réglementations comptables et fiscales sur les valeurs d'apport, les comptes sociaux et le résultat fiscal et, d'autre part, les conséquences souvent contre-intuitives des nouvelles normes IFRS sur les acquisitions, applicables obligatoirement au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Et donc à anticiper dès aujourd'hui dans toute décision.

## Acteur au sein des instances professionnelles

PwC en France, par sa contribution tant au plan des évolutions comptables, de la normalisation des missions dans le commissariat aux comptes que de la réflexion sur l'évolution des professions, est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs au sein des instances professionnelles.

Plus de 20 associés travaillent au sein des commissions de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) et de l'Ordre des Experts-Comptables (OEC), huit associés sont membres des instances de direction nationales et régionales (dont le Bureau National de la CNCC, le Conseil Supérieur de l'OEC et la Présidence de la Compagnie de Versailles). En outre, l'un des associés est membre du Collège du nouveau Conseil National de la Comptabilité (ANC : Autorité des normes comptables).

# Des procédures strictes

---

PwC en France a mis en place des procédures extrêmement strictes.

## **La recherche de la qualité**

PwC France s'assure de l'existence d'un dispositif de contrôle qualité interne permettant la gestion des risques et la conduite de contrôles, garantes de l'efficacité de son fonctionnement.

Dans ce domaine, PwC est 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 ».

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

PwC en France a mis en place des procédures d'acceptation et de maintien des clients et des missions adaptées aux différents Métiers. La procédure intègre, en particulier, des questions relatives aux incompatibilités éventuelles, aux conflits d'intérêts potentiels et aux situations où la sauvegarde de son indépendance pourrait être menacée. Chaque année, le maintien d'une mission ou d'un mandat fait l'objet d'une procédure similaire garantissant qu'aucun fait nouveau n'est intervenu qui compromettrait l'indépendance de l'auditeur et, qu'en conséquence, la mission ou le mandat peut se poursuivre.

# Des procédures strictes

---

## L'exécution des missions selon les méthodologies PwC

La mise en œuvre des missions repose sur des méthodologies PwC et des outils dédiés. Pour le métier de l'audit, un « PwC Audit Guide » a été développé pour garantir la conformité avec ses normes d'exercice professionnel. Cette méthodologie permet aux équipes de capitaliser, année après année, leurs connaissances sur la mission et de concourir ainsi à optimiser l'efficacité de l'intervention.

## La revue indépendante de l'« associé Qualité »

Les procédures prévoient la désignation, pour tous les mandats de sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé et tous les dossiers présentant un profil de risque élevé (défini par la notion de « Higher Network Risk » (HNR)), d'un « associé Qualité », en appui à l'équipe d'audit. Si le premier garant de la qualité sur le dossier est l'associé qui en est responsable, l'« associé Qualité » permet, par une revue de deuxième niveau, de la renforcer encore grâce à une revue objective et indépendante.

## La consultation

La consultation est un des aspects du dispositif qualité car 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. Enfin, des mécanismes de revue et de consultation visent à s'assurer du constant niveau de qualité des travaux.

## Les revues qualité a posteriori

Un programme de revues qualité approfondies, mis en œuvre annuellement pour l'ensemble des métiers, a pour objectif l'amélioration continue de la qualité des dossiers. Elles sont réalisées, chaque année, avec des équipes indépendantes des dossiers contrôlés, de manière que chaque associé fasse l'objet d'une revue une fois tous les trois ans. Les constats et recommandations résultants des revues conduisent à la mise en place d'un plan d'actions.

Par ailleurs, PwC en France fait l'objet, dans le cadre de son réseau international, d'une revue triennale ou « Network Review », dont l'un des objectifs est de s'assurer que les règles sont respectées et les procédures mises en œuvre suivies.

# Des procédures strictes

## Contrôle qualité H3C et revue qualité interne

Durant le quatrième trimestre 2008, PricewaterhouseCoopers Audit et PricewaterhouseCoopers Entreprises ont fait l'objet d'un contrôle des procédures et de mandats selon le nouveau système de contrôle périodique adopté par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes le 6 juillet 2007. Ce contrôle a porté sur 31 mandats (dont 23 dossiers EIP) de commissariat aux comptes de l'exercice 2007.

Dans le cadre du programme de revue qualité interne, 58 dossiers d'audit de l'exercice 2008 couvrant 47 associés ont été contrôlés à ce titre en France.

## Le Risk Management, un département dédié


l L'ensemble des politiques et processus de gestion des risques est placé sous la responsabilité de l'associé en charge du département Risk Management. Ce département comprend trois associés et cinq professionnels expérimentés, ayant tous plus de dix ans d'expérience, et dédiés à temps complet à cette activité. En outre, un associé responsable du Risk Management pour chaque Métier est désigné dont le rôle est de coordonner les actions relatives aux politiques et procédures de gestion des risques propres à son Métier.

Ce département a un champ d'action étendu et est notamment responsable :

- l du respect des normes professionnelles et des normes d'audit,
- l de la qualité des dossiers au regard des opinions émises ou des règles des Métiers,
- l de la diffusion de l'évolution des normes en matière d'indépendance sous forme d'« alertes techniques »,
- l des revues de contrôle qualité, aussi bien celles organisées par les professions réglementées que celles diligentées en interne.

# PwC France un acteur engagé

Déjà vecteur de confiance et de transparence dans le monde économique, PwC France s'affirme de plus en plus comme un acteur responsable et engagé dans la société. Cet engagement se traduit par des actions auprès de ses collaborateurs, mais également par une participation active à la construction de la société de demain, à travers de multiples actions de mécénat et de solidarité.

 **Fondation d'Entreprise  
PricewaterhouseCoopers  
France**



## **Présent dans l'effort de solidarité national ou international**

PwC en France a créé, fin 2007, la **Fondation d'entreprise PricewaterhouseCoopers France pour la Culture et la Solidarité**.

Projet phare autour duquel s'ordonne l'ensemble des actions de mécénat social ou culturel, la Fondation a pour mission de développer le mécénat de compétences et les initiatives de ses collaborateurs. Le coût de son programme d'actions s'est élevé à 652 000 € en 2008/2009 (553 000 € l'année précédente). Il s'articule autour de trois axes :

- proposer aux collaborateurs des actions de solidarité nationales ou internationales leur permettant d'apporter bénévolement leurs compétences à des projets de développement en France ou dans des pays du Sud. Grâce au partenariat signé entre la Fondation et l'ONG « Planète Urgence », plus de 40 collaborateurs ont ainsi piloté en Afrique et à Madagascar des missions de mise en place de microcrédits, de gestion de projets, de formation à la comptabilité ou de planification commerciale.

# PwC France

## un acteur engagé

Cette année, la Fondation a lancé un important programme baptisé « Votre projet/Notre projet ». Il vise à soutenir les engagements solidaires de nos collaborateurs au sein d'associations caritatives ou d'insertion économique. Treize projets ont ainsi été sélectionnés et financés pour un montant de 53 000 € ;

- soutenir financièrement des causes sanitaires en subventionnant l'association Solidarité Sida ou en aidant financièrement CheerUp !, association d'étudiants soutenant des jeunes atteints du cancer ou encore en contribuant au succès de l'association bienfaitrice « La Chorale des compères » ;
- organiser un mécénat culturel en faveur de grandes expositions mettant en valeur le patrimoine national, comme, en 2008, l'exposition « Les Pastels » du musée d'Orsay, ou l'exposition « Marie-Antoinette » au Grand Palais et, en 2009, la très belle exposition du musée des Arts Décoratifs « Bijoux Art Déco et avant-garde - Jean Després et les bijoutiers modernes » ainsi que la grande rétrospective « Soulages » au Centre Pompidou.



© Musée d'Orsay/Patrice Schmidt



© Adagp, Paris 2009 - Collection Centre Pompidou

### Présent là où se préparent les changements des entreprises

PwC en France a la volonté de participer à la vie économique et sociale et aux réflexions en la matière.

C'est ainsi que des associés participent :

- | à l'**Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (Orse)** dont nous sommes membre fondateur et assurons la vice-présidence ;
- | La section française de « **Transparency International** » pour mieux réfléchir à la prévention de la corruption ;
- | aux commissions « Dialogue économique » et « Nouvelles générations » du **Medef** ;
- | à la commission RSE de l'**Institut de l'entreprise** ;
- | au **Club Horizons**, regroupant de jeunes décideurs publics et privés, engagés dans l'opération « 100 000 rencontres solidaires ».

# PwC France un acteur engagé



Adhérer au « **Global Compact** » (ou Pacte mondial) lancé par l'ONU a constitué, en 2004, le signal fort de la volonté de PwC France de s'engager résolument au côté de ses clients pour le respect et la promotion, dans le monde, des dix principes énoncés par ce pacte.

C'est aussi la raison pour laquelle PricewaterhouseCoopers Audit a rejoint le « **Forum des amis du Pacte mondial** » qui fédère, en France, les quelque 450 entreprises françaises signataires.

PwC en France rend compte annuellement, dans une « communication pour le progrès » publiée sur le site de l'ONU, de la politique d'engagement sociétal définie et adoptée par le Comité exécutif de PwC France. Cette année, notre communication a concerné l'important projet de diversification de nos recrutements baptisé « opération Phénix » (Voir « Le recrutement » page 38).

Cette politique a deux objectifs majeurs :

- s'impliquer fortement dans les différents cercles et instituts qui encouragent et confortent la réflexion sur les évolutions de l'entreprise et, en particulier, sur toutes les dimensions de la « corporate social responsibility » ;
- soutenir les actions culturelles ou de solidarité capables de mobiliser les équipes en les rendant partenaires de projets extraprofessionnels et faire ainsi de PwC en France un acteur dont l'engagement social et sociétal est reconnu de tous.

Dans les deux cas, il s'agit pour PwC en France d'être présent et de participer ; présent et actif dans le processus de changement des entreprises ; présent aussi dans l'effort de solidarité national ou international.

# PwC en France ses équipes



# Être un « employeur de préférence »

La culture et les valeurs qui assurent la cohérence de tous les Métiers de PwC en France contribuent à le distinguer de ses concurrents et à atteindre son ambition d'être un « employeur de préférence ».

## Nombre de salariés par Métier à fin juin 2009

| PricewaterhouseCoopers Audit  
**1500**

| PricewaterhouseCoopers Advisory  
**850**

| PricewaterhouseCoopers  
Entreprises  
**750**

| Landwell & Associés  
**550**

| Activités internes de support  
transverse  
**300**

Convivialité, performance, sens des relations humaines et ambition font partie des qualités mises en avant par PwC en France qui a toujours prêté attention aux profils des personnes recrutées.

Outre les compétences techniques et une exigence d'excellence, la dimension « humaine » est importante dans tous ses Métiers. Elle est au cœur des politiques de ressources humaines (recrutement, formation, gestion des talents...).

## Enquête annuelle de perception

PwC en France est reconnu pour sa culture de performance et de convivialité et interroge régulièrement ses collaborateurs sur ces thèmes. Ainsi, une enquête de perception annuelle permet aux collaborateurs de s'exprimer en toute confidentialité sur leur compréhension de la stratégie, la qualité du management, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, les opportunités de développement au sein de la firme.

# 81%

de nos collaborateurs estiment que le travail en équipe est encouragé.\*

## Carte d'identité

PwC en France compte près de 3950 collaborateurs, dont 2900 travaillent en région parisienne, sur le site de Crystal Park à Neuilly-sur-Seine. PwC en France est également présent en régions, dans 25 bureaux.

## Diversité des profils

La diversité des profils est un gage de performance pour l'entreprise. Pour PwC en France, le succès découle aussi de la diversité et de la mutualisation des talents.

\* Selon l'enquête 2009 de perception annuelle.

# Être un « employeur de préférence »

PricewaterhouseCoopers est le 2<sup>e</sup> employeur préféré des étudiants d'écoles de commerce du monde entier, selon la société suédoise Universum. En France, PwC arrive au 2<sup>e</sup> rang des grands cabinets d'audit et de conseil préférés des étudiants.

Selon l'Institut Trendence, PwC en France est classé au 7<sup>e</sup> rang des entreprises préférées par les futurs jeunes diplômés des écoles de commerce.

L'étude Galliléo 2009 place PwC au 2<sup>e</sup> rang des cabinets d'audit où les jeunes diplômés souhaitent postuler et être recrutés.

## « Women in PwC »

PwC en France compte aujourd'hui 2 123 femmes. Elles représentent 52 % des recrutements et 20 % des associés. Afin de favoriser l'évolution des femmes au sein de l'entreprise, un programme, « Women in PwC », a été mis en place avec pour objectifs d'accroître le nombre de femmes au sein de la communauté des associés.

PwC est également partenaire aux niveaux mondial, européen et français du « Women's Forum for the Economy and Society ».

Des initiatives telles que les « Cercles au féminin » (lieux de discussions animés par des femmes associées), le « Women Survival Course » (programme de coaching visant à aider les femmes à évoluer dans le monde professionnel) ou « Parents chez PwC » (programme d'échanges et de « mentoring » visant à favoriser les conditions d'équilibre entre vie familiale et professionnelle) reflètent la volonté de PwC en France de développer encore la présence des femmes à tous les échelons de son organisation.

## Diversité des nationalités

Membre d'un réseau international présent dans 151 pays, PwC en France vit au quotidien la diversité des nationalités et des origines. En 2009, des collaborateurs de 58 nationalités différentes travaillent dans ses bureaux à Paris ou en régions.

## Diversité des parcours

PwC en France, compte tenu de ses différents Métiers, regroupe des salariés aux diplômes, compétences et expériences divers. C'est une entreprise jeune, puisque l'âge moyen y est de 34 ans, et également une entreprise « apprenante », où l'ancienneté est de six ans en moyenne.

# Le recrutement

---

Grâce à un dispositif ambitieux de communication et des partenariats avec les filières d'excellence, PwC en France a recruté 1 200 collaborateurs, Professionnels clients et supports, en 2008-2009.

En 2008-2009, PwC en France a recruté, pour l'ensemble de ses Métiers, environ 1 200 collaborateurs, dont 190 collaborateurs expérimentés, 500 jeunes diplômés, 410 stagiaires et 100 Professionnels des fonctions supports transverses et/ou intégrés au sein des différentes activités.

En raison du contexte économique actuel, nous prévoyons une réduction de nos recrutements de l'ordre de 20 % à 30 % pour la saison 2009-2010.

Les stages, d'une durée moyenne de quatre mois et demi, contribuent à la professionnalisation des étudiants. Encadrés, les stagiaires accompagnent des Professionnels en mission chez les clients, travaillent avec eux et se voient rapidement confier des responsabilités. PwC en France embauche, chaque année, à l'issue de leur stage, environ 50 % de ses stagiaires.

PwC en France recrute auprès de filières d'excellence des profils qui allient formation de pointe et qualités humaines et professionnelles.

Chaque année, une campagne originale de « communication recrutement » auprès des étudiants est déployée sur tout le territoire national. Ainsi, le « PwCinéma Tour » sillonne les campus à la rencontre des étudiants dans 17 écoles et universités.

PwC en France est aujourd'hui partenaire de plus de 50 écoles ou universités de premier rang. Depuis trois ans, la communication met l'accent sur la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes et ambitions des étudiants avec sa signature « Je Veux. Je Peux ».

## Top Com 2009

La campagne de recrutement « Je Veux. Je Peux » de 2008 a été primée par un Top Com de bronze pour la catégorie « campagne de recrutement » en février 2009.





## L'opération Phénix

La recherche d'une diversité des profils a été à l'origine d'une initiative novatrice lancée par PwC en 2007 : l'opération Phénix qui est, aujourd'hui, un partenariat entre neuf entreprises et huit universités ayant pour objectif d'ouvrir les portes des entreprises à des étudiants Bac+5 de formations universitaires telles que les sciences humaines ou les lettres. 27 jeunes diplômés universitaires ont rejoint PwC en France par cette voie.

## Entreprises participantes

AXA, Coca-Cola Entreprise, Danone, HSBC, L'Oréal, La Marine Nationale, PwC, Renault et Société Générale.

## Universités participantes

Paris I - Panthéon Sorbonne, Paris III - Sorbonne Nouvelle, Paris IV - Sorbonne, Paris V - Descartes, Paris VII - Denis-Diderot, Paris XII - Val-de-Marne, Paris Est - Marne-la-Vallée et Cergy-Pontoise.

## Potentialpark 2009

Le site Internet de recrutement a été classé premier site préféré des jeunes diplômés, en 2009, par le cabinet suédois Potentialpark.



# Le développement des talents

# 75%

des collaborateurs de PwC France estiment qu'ils ont l'occasion de travailler sur des missions stimulantes qui contribuent à leur développement.\*

**Mon environnement de travail, je m'y sens bien tout simplement**



Un leader mondial de l'audit et du conseil  
Crystal Park  
25 bureaux en France  
Conciergerie et SOG garde d'enfants  
Association Sportive PwC

PwC vous accompagne chaque jour pour vous offrir le meilleur et vous permettre de vivre votre métier comme vous l'entendez. Entrer dans notre réseau, c'est s'ouvrir de nouvelles perspectives au cœur du monde de l'audit, du conseil et de l'entreprise mondiale. Votre avenir a de beaux jours devant lui... Merci de passer en ligne, référence : FR/audit/09-2009.

Je veux. Je peux.

Retrouvez nos engagements sur [pwcrecrute.com](http://pwcrecrute.com)

PRICEWATERHOUSECOOPERS

## Évolutions de carrières

Le développement des collaborateurs s'effectue par une progression rapide et continue dans leur Métier, conditionnée par l'atteinte d'objectifs à la fois techniques, comportementaux et managériaux.

La diversité des Métiers et des secteurs d'activités dans lesquels PwC en France intervient permet également aux collaborateurs de multiplier les expériences et d'enrichir leurs savoir-faire.

Le travail en équipes multicompetences pour des missions spécifiques ou la mobilité au sein de l'entreprise française sont encouragés et valorisés par le management.

Pour s'ouvrir à de nouvelles perspectives, PwC en France encourage également ses collaborateurs à la mobilité qu'elle soit fonctionnelle ou géographique.

En 2009, ce sont 54 collaborateurs qui ont bénéficié d'un transfert vers un autre Métier ou un autre bureau de PwC en France.

La mobilité interne est ouverte à tous les collaborateurs de PwC, Professionnels clients ou Professionnels supports quel que

soit le grade ou la fonction. Une charte de la mobilité a été formalisée et adoptée par tous les Métiers en 2009, avec pour objectifs de favoriser le développement de la mobilité ainsi que les échanges temporaires entre les différents Métiers.

Un parcours multimétiers pour des jeunes diplômés d'école d'ingénieur ou d'école de commerce a, par ailleurs, été mis en place au cours du deuxième semestre 2009. Il leur permet de découvrir plusieurs Métiers de PwC en France au cours de leurs deux premières années d'expérience.

La mobilité géographique est également fortement encouragée : elle présente le double intérêt de permettre à chacun de vivre une expérience unique et d'accroître l'efficacité de son travail au sein de PwC ainsi que la qualité du service rendu aux clients français ou internationaux de PwC France.

En juin 2009, 212 échanges sont en cours avec 151 collaborateurs de PwC France actuellement à l'étranger et 61 collaborateurs venus en France du réseau international.

\* Selon l'enquête 2009 de perception annuelle.

# Le développement des talents

---

## Le Club des Anciens

Les Anciens de PricewaterhouseCoopers représentent une large communauté de toutes celles et ceux qui ont contribué, à un moment de leur carrière professionnelle, au développement et au succès de PricewaterhouseCoopers. Pour faire vivre ce réseau et pour créer ou maintenir des relations privilégiées, PwC en France a développé depuis plusieurs années un programme d'événements destiné aux anciens auxquels les collaborateurs de PwC peuvent également participer. Organisé en association, ce réseau constitue un point d'ancrage autour duquel anciens et Professionnels de PwC en France partagent leurs expériences, leurs idées et leurs projets professionnels ou personnels.

Le Club des Anciens organise différents types de rencontres entre anciens et Professionnels de PwC : dîners-débats avec des personnalités, événements sportifs (golf, ski...), visites culturelles, petits-déjeuners animés par des spécialistes du recrutement, rencontres sectorielles (transport, distribution, média, immobilier, énergie, pharmacie, chimie...) autour de thèmes d'actualité spécifiques au secteur d'activité concerné.

- > **5 000** anciens répertoriés
- > **500** adhérents au Club des Anciens
- > **30 à 40** événements par an

## Politique de rémunération

Dans le contexte particulièrement difficile et le fort degré d'incertitude qui prévaut pour l'année à venir, PwC en France a adopté une politique de rémunération prudente, responsable et cohérente entre ses différents Métiers. Cette politique est guidée par un souci de solidarité entre les différents Métiers auquel PwC en France est attaché, la richesse de l'organisation provenant de la diversité et de la complémentarité des Métiers. Elle est aussi guidée par un souci d'équité et de reconnaissance de la contribution de chacun. À travers l'adoption de cette politique de modération, PwC en France cherche à se donner les moyens de préserver les perspectives de carrière de l'ensemble des collaborateurs.

# Le développement des talents

---

## Un accompagnement individualisé et de proximité

PwC France et les départements ressources humaines des Métiers mettent tout en œuvre pour instaurer des relations de proximité avec les collaborateurs et un accompagnement individualisé.

Le tuteur ou « parrain », Professionnel expérimenté, a pour mission d'aider le collaborateur à mieux répondre aux enjeux de la vie professionnelle et de l'accompagner dans l'amélioration de ses performances et le développement de son potentiel ainsi que dans la construction de sa carrière et de son évolution.

Les responsables des ressources humaines, dédiés à chaque Métier et activité, ont un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des jeunes collaborateurs et de ceux qui les encadrent sur le terrain. Ils sont les garants de la mise en œuvre des principes et valeurs de PwC.

Le développement des compétences des collaborateurs est également lié à la qualité et à la pertinence des évaluations qu'ils reçoivent de leurs responsables.

PwC en France consacre beaucoup de temps et des moyens importants aux évaluations de performance. Ces évaluations contribuent ensuite à nourrir des plans de développement individuel.

Ces plans peuvent porter sur la nature et le secteur des missions des collaborateurs, la mobilité, la formation ou la participation à des programmes « Hauts potentiels » propres à PwC.

Ainsi, le programme « My Way », par exemple, s'adresse aux senior managers et vise à développer leur exposition internationale et leur leadership personnel et professionnel. Ce programme intègre une évaluation dite « à 360° ».

# La formation

---

PwC en France accorde une place privilégiée à la formation, avec l'objectif de former des Professionnels de pointe dans chacun de ses Métiers. Le plan de développement individuel de chaque collaborateur est élaboré en liaison avec ses contacts ressources humaines de proximité et prévoit les actions de formation qui lui permettront d'évoluer et de se développer sur les plans professionnel et personnel.

Les programmes de formation de PwC en France s'articulent autour de trois axes fondamentaux :

- des formations techniques propres aux spécificités, aux méthodologies et aux réglementations des Métiers et des secteurs d'activité de ses clients, auxquelles s'ajoutent des sessions d'actualisation comme les journées « Arrêté des Comptes », des « business briefings » ou tout simplement 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 ou à la communication) ;
- des rendez-vous qui jalonnent les moments clés de la carrière des Professionnels et réunissent les « nouveaux arrivants » à La Baule, les « nouveaux managers » dans la région de Chantilly et les « nouveaux associés » au niveau européen. Ces rendez-vous permettent d'aborder les données fondamentales qui constituent le socle de l'organisation PwC comme l'indépendance, l'éthique et la déontologie.

Le suivi de ces programmes permet de répondre aux exigences réglementaires des autorités professionnelles de nos différents Métiers. De plus, PwC soutient les collaborateurs dans l'obtention de leurs diplômes professionnels.

L'offre de formation de PwC en France se décline sous de nombreuses formes : séminaires locaux, européens ou internationaux permettant de développer les compétences tout en favorisant les réseaux et le partage d'expériences ; séminaires résidentiels ; ateliers de partage en proximité comme les « lunch & learn » ; auto-formations en ligne ; mais aussi des outils de collaboration en ligne comme les webconférences et classes virtuelles permettant de se former sans se déplacer.

Cette offre est gérée au travers d'un « Learning Management System » qui permet un suivi individualisé de la mise en œuvre des parcours de formation de chaque collaborateur. Un système de gestion de la qualité certifié selon la norme ISO 9001 a été mis en place pour l'ingénierie, la conception, la réalisation et l'animation de la plupart des produits formation.

# La formation

---

## Chiffres formation

7 % de la masse salariale sont consacrés à la formation. En 2008, 181 250 heures ont été dispensées à l'ensemble des associés et collaborateurs par plus de 500 animateurs.

	Auditeurs	Consultants	Avocats	Experts-comptables	Support	Total
<b>Heures de formation</b>	110 470	33 250	16 200	18 500	2 830	181 250
<b>Heures par effectif</b>	76	41	27	24	10	46
<b>Heures d'animation</b>	8 000	4 700	350	780	150	13 980
<b>Nombre d'animateurs</b>	228	120	180	25	10	563

Le catalogue de formation affiche plus de 700 offres de formation dont une centaine sous forme de « e-learning. »

# Les bases de rémunérations des associés

---

Établie sur la base de leurs compétences et de leurs expertises, la rémunération des associés est également fonction des résultats 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 autour de trois axes :

- I les clients** : objectifs en matière de qualité technique et de qualité de services, de gestion des risques dans le cadre de l'importance et de la complexité des missions, de développement des activités ou de recours à des associés spécialisés sur leurs missions ;
- I les ressources humaines** : objectifs en matière de leadership, de management, de développement des collaborateurs et objectifs personnels de développement professionnel ;
- I les activités de PwC en France** : objectifs en matière de contribution à l'ensemble (par exemple, participation aux recrutements, aux contrôles qualité, aux instances professionnelles, aux actions d'entreprise citoyenne, responsabilité managériale, esprit associatif...).

## Une évaluation multicritère

Les associés établissent chaque année une évaluation personnelle sur la base des objectifs et des réalisations. Cette évaluation est revue par un (ou plusieurs) autre(s) associé(s) et centralisée au niveau de la direction de chacun des Métiers en tenant compte de l'ensemble des critères énumérés ci-dessus.

Il s'agit donc d'une évaluation multicritère, ces critères quantitatifs et qualitatifs incluant naturellement le volume de chiffre d'affaires géré et généré, le nombre d'heures effectuées, la rentabilité des missions, les champs d'expertise, l'utilisation des expertises et des consultations en interne, les appréciations du contrôle qualité ou encore les résultats de ces contrôles qualité.

# Les bases de rémunérations des associés



## Une rémunération axée sur la performance

Chaque année, les associés ont connaissance de leur objectif de rémunération et la rémunération finale est fonction de leur performance individuelle et de celle de leurs métiers respectifs.

Les propositions sont revues par l'Organe de surveillance de chaque Métier.

## Le mode de versement des rémunérations

La rémunération des associés est versée sous forme de salaires et de dividendes. Les associés qui, en plus de leur participation au capital, financent le besoin en fonds de roulement de leur Métier par apport en compte-courant (qui représente pour chacun environ six mois de sa rémunération) perçoivent des intérêts.

Les associés sont des Professionnels rémunérés sur la base de leurs compétences et de leur expertise, dans le respect du cadre déontologique et en fonction des résultats de leur activité, étant rappelé que chaque entité membre du réseau est financièrement indépendante. En cas d'insuffisance de résultats, les associés sont appelés à remplir leur devoir d'actionnaire, ce qui affecte individuellement leur niveau de rémunération.



**PwC en  
France**  
son  
positionnement  
sur le marché

# Des compétences au services des clients

---

## Expérience et écoute

Plus que jamais, PwC s'engage aux côtés de ses clients pour les aider à surmonter la crise financière et économique. Cet engagement se traduit par des actions concrètes et quotidiennes :

- | un investissement constant de nos équipes pour mieux connaître et comprendre les enjeux et les besoins des clients fondé sur une relation de proximité ;
- | un travail en équipe qui facilite la mise à disposition des meilleures compétences sur chaque mission ;
- | une écoute attentive et active des clients et une disponibilité de tous les instants ;
- | un souci permanent d'apporter des services de qualité.

PwC conjugue innovation et adaptation pour répondre au mieux aux attentes et aux besoins des clients. Lorsque les clients doivent faire face à des problématiques complexes, les équipes

de PwC France proposent des solutions pragmatiques, opérationnelles et globales grâce à la mobilisation, partout dans le monde, d'équipes de spécialistes et d'experts dédiés à leur secteur.

## Expertise sectorielle

Pour répondre aux enjeux toujours plus complexes des clients, PwC développe des compétences sectorielles.

De nombreuses analyses et études sont régulièrement réalisées en France et à l'international afin d'anticiper les évolutions de nombreux secteurs d'activité. Au cours des derniers mois, PwC a notamment publié les recherches suivantes : « Quelles perspectives pour les entreprises de loisirs et média à l'ère du numérique ? », « Quels vont être les bouleversements fondamentaux de la R&D dans l'industrie pharmaceutique ? », « Comment et à quelles conditions la voiture électrique va-t-elle prendre une place prépondérante ? », « Quels développements pour la filière photovoltaïque ? »

# Des compétences au services des clients

## Vingt pôles de spécialisation sectorielle

- | Aéropatial & Défense
- | Automobile
- | Energie, « Utilities » & Industrie minière
- | Ingénierie & Construction
- | Produits industriels : chimie, sidérurgie, papier d'emballage, industrie manufacturière
- | Pharmacie
- | Commerce & Biens de consommation
- | Transport & Logistique
- | Services aux entreprises
- | Banques & Marchés de capitaux
- | Assurance
- | Private Equity
- | Gestion d'actifs & Immobilier
- | Télécommunication
- | Loisirs & Media
- | Technologie
- | Entités gouvernementales
- | Santé
- | Collectivités territoriales
- | Organismes publics et à but non lucratif

Une attention particulière est aussi apportée pour alerter les entreprises sur des enjeux financiers et fiscaux propres à certains secteurs : le développement des normes Solvabilité 2 dans le secteur de l'assurance, l'application spécifique à certains secteurs du crédit impôt recherche, la renégociation des baux immobiliers, l'impact de la taxe carbone sur certains secteurs particulièrement concernés, la mise en place de partenariats public/privé.

La combinaison de la spécialisation sectorielle de nos équipes, de nos expertises spécialisées et de notre multicompétence nous permet de répondre avec efficacité, expérience et pertinence aux problématiques complexes et transverses des clients.

# Des compétences au services des clients

## Cap Solutions

### Des solutions multicompetences adaptées au contexte actuel

En réponse aux principaux enjeux actuels des dirigeants, PwC propose des solutions multicompetences. Au sein de ces solutions, regroupées sous le nom de Cap Solutions, figurent notamment les offres suivantes :

- | Cash Flow et Financement
- | Restructurations
- | Maîtrise des risques
- | Crédit d'Impôt Recherche
- | Gestion de l'environnement concurrentiel
- | Optimisation des flux internationaux et communautaires
- | Gestion fiscale et comptabilisation de l'impôt



## Réseau international

PwC sait mobiliser ses savoir-faire au profit de ses clients, partout dans le monde, pour assurer des prestations de qualité quelle que soit la localisation des différentes entités de ses clients.

Son expérience accumulée d'assistance aux entreprises qui connaissent des problématiques variées dans de nombreux pays permet d'utiliser son réseau pour trouver des solutions efficaces et opérationnelles adaptées à chaque entreprise.

La pertinence des études et analyses qui sont menées au niveau international repose sur sa capacité à recueillir de nombreux points de vue de dirigeants d'entreprises et de comprendre leur problématique spécifique : de riches enseignements concernant les approches pragmatiques et opérationnelles suivies par les entreprises performantes en ressortent.

# PwC

## sur ses marchés

---

Une présence auprès d'une grande variété d'entreprises françaises.

### **Les grandes entreprises**

Par son réseau international, la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires et son expertise sectorielle et technique, PwC accompagne le développement des grandes entreprises françaises soit en tant qu'auditeur et commissaire aux comptes, soit en tant que conseil. Ainsi, la plupart des entreprises du CAC 40 ou du SBF 120 font confiance à PwC pour les assister dans un ou plusieurs des domaines clés.

### **Les entreprises de taille intermédiaire (E.T.I.)**

Elles constituent l'un des segments les plus dynamiques de l'économie française et un axe stratégique de développement pour PwC. PwC sait s'adapter à leurs besoins spécifiques et mobiliser toutes ses compétences avec pragmatisme et efficacité. Nos implantations régionales, grâce à une relation de proximité, permettent à ses entreprises de disposer des meilleures compétences de notre réseau.

### **Les entreprises patrimoniales**

PwC sert plus de 12 000 entreprises de ce segment en intervenant sur un large éventail de prestations répondant aussi bien à des besoins d'audit, d'expertise comptable, de gestion de la paye que de conseil juridique et fiscal.

PwC France possède une bonne compréhension des besoins de leurs dirigeants et leurs principaux enjeux tels que la gestion et la transmission du patrimoine ou la rémunération des cadres. Les expertises et les bonnes pratiques sur ce segment d'entreprises sont fédérées au niveau international par le réseau « Private Client Services ».

### **L'accompagnement des filiales françaises de groupes étrangers**

Que ce soit pour accompagner leur croissance en France, les assister dans leur gestion, leur permettre de s'adapter au contexte réglementaire, financier, juridique et fiscal français, PwC assure de nombreuses prestations pour les filiales françaises de groupes étrangers.

La longue expérience acquise par nos équipes avec ces entreprises et les interactions quotidiennes avec un réseau international puissant, assurent à leurs maisons mères la garantie d'une grande qualité de service même si leurs cultures managériales, financières, juridiques ou fiscales sont parfois différentes.

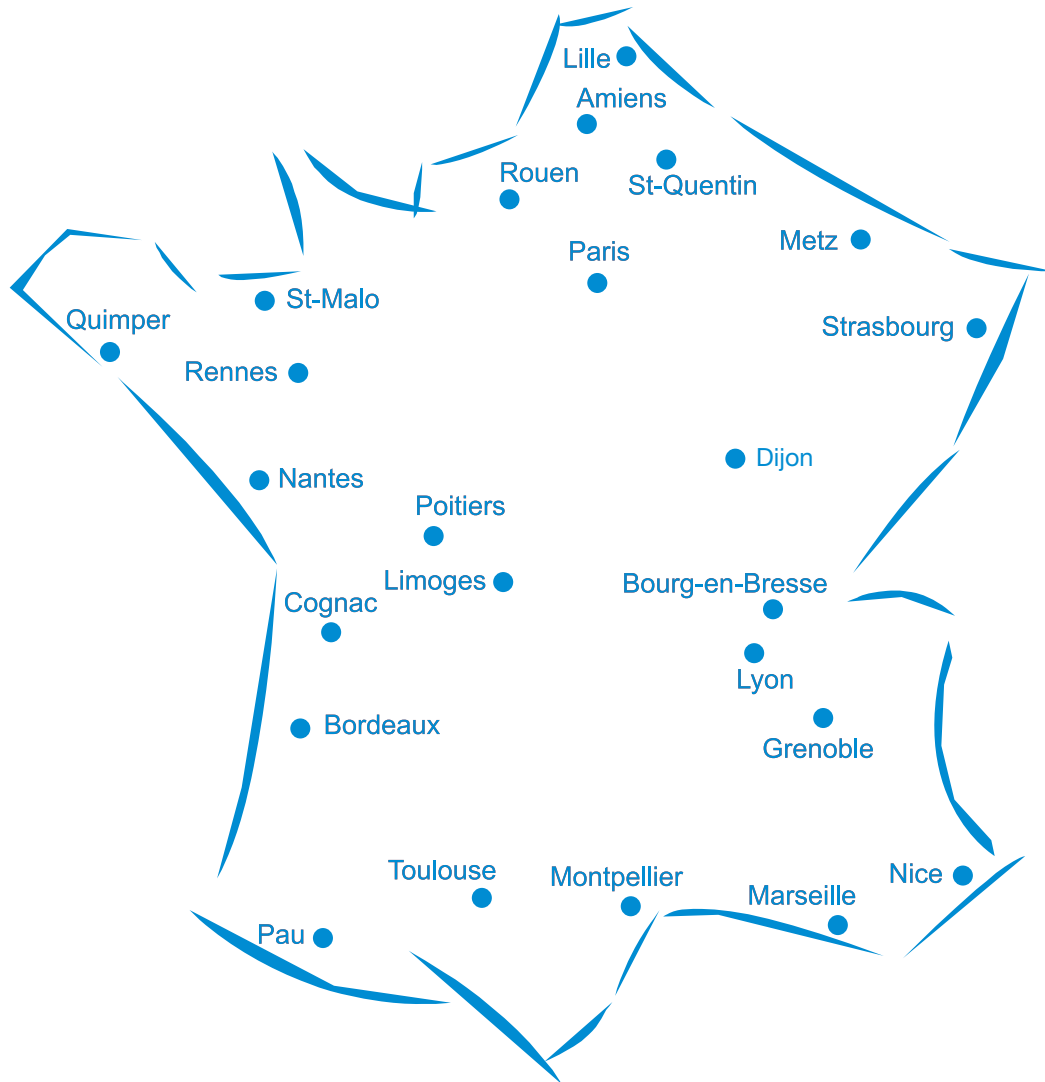
### **Un réseau mondial pour le déploiement des groupes français à l'international**

Avec des bureaux dans 151 pays, PwC assiste les clients dans tous les pays où ils sont implantés et où ils souhaitent s'implanter. Des « Country Business Group » ont été créés pour accompagner spécifiquement les entreprises françaises dans leur déploiement dans les principaux pays en développement. Elles peuvent ainsi bénéficier d'équipes mixtes multinationales. Ces équipes accompagnent de nombreux groupes français dans leur développement que ce soit en Allemagne, en Chine, en Inde, en Russie, en Turquie, au Vietnam ou en Afrique.

### **Secteur public : une demande de conseil croissante**

Le secteur public constitue un axe de développement majeur pour PwC France. En pleine mutation, les services publics doivent apporter de plus en plus de services, avec une efficacité accrue et des ressources financières limitées. Dans le même temps, un nombre croissant d'administrations ou d'organismes publics sont dotés de nouvelles règles d'autonomie financière. Que ce soit avec des ministères, des organismes publics, des universités, des hôpitaux, des collectivités régionales, départementales ou locales, PwC répond aux besoins spécifiques de ce secteur avec des équipes dédiées et des prestations adaptées.

# PwC sur ses marchés



# Les activités d'audit

## 14 entreprises du CAC 40 auditées

- I Alstom
- I AXA
- I BNP Paribas
- I Capgemini
- I Crédit Agricole
- I Danone
- I Essilor International
- I L'Oréal
- I Michelin
- I Peugeot
- I Saint-Gobain
- I Sanofi-aventis
- I STMicroelectronics
- I Technip

La complexité des entreprises requiert l'apport d'expertises techniques aux commissaires aux comptes que seuls les autres Métiers de PwC France sont en mesure d'apporter, comme l'atteste la valorisation des instruments financiers ou des questions touchant à l'environnement. Ainsi, les associés des activités de conseil et d'avocats apportent-ils leur support aux auditeurs.

## Une position prépondérante auprès des grands groupes français

PwC en France occupe dans l'audit légal et contractuel une place forte, en particulier auprès des grandes sociétés cotées.

PricewaterhouseCoopers Audit détient 14 mandats de commissariat aux comptes de groupes du CAC 40 et 54 mandats du SBF 250, ce qui représente environ 20 % de la certification des comptes des sociétés du CAC 40 et du SBF 250 (\*).

PwC en France est commissaire aux comptes de nombreuses entreprises publiques telles que la SNCF, la RATP et le PMU, ainsi que de plusieurs entités publiques comme le CNRS, le Centre national d'études spatiales (Cnes) ou la CCIP.

(\*) Source : honoraires issus des documents de référence 2008 des sociétés du CAC 40 et du SBF 250.

# Les activités d'audit

---

## **Une forte activité auprès des entreprises de taille intermédiaire et des PME**

PwC en France compte aussi parmi ses clients d'audit plus de 2 000 PME. Pour les servir, PwC s'appuie sur sa présence forte sur l'ensemble du territoire français, qui se décline au travers des 25 bureaux structurés autour de six régions.

PwC accroît fortement son activité d'audit sur les entreprises de taille intermédiaire pour lesquelles toutes nos expertises, notre réseau international, nos bureaux en France sont mobilisés afin de répondre aux spécificités de ces entreprises.

## **Une approche sectorielle et une position forte dans certains secteurs**

Le positionnement de PwC en France sur le marché de l'audit résulte d'une approche sectorielle. À titre d'exemple, au sein du CAC 40, PwC en France occupe une place prépondérante sur les secteurs de la finance, de l'automobile et de la pharmacie santé.

## **Une activité qui a tenu compte d'un environnement économique difficile**

PwC en France a porté une attention particulière, lors de ses contrôles, aux problématiques de continuité d'exploitation et de conséquences de la crise financière ou économique. Par exemple, PwC en France, commissaire aux comptes leader en France dans le secteur financier, a fait intervenir encore plus ses experts notamment sur les tests sur les actifs financiers et incorporels et sur les dérivés de couverture.

Il a également participé aux débats de place et recommandé des positions adaptées à certaines situations spécifiques.

# Les activités d'expertise comptable



PricewaterhouseCoopers Entreprises est l'entité dédiée aux marchés de proximité.

Son principal atout réside dans la conjonction de la pluridisciplinarité de son savoir-faire, caractéristique commune à l'ensemble des sociétés de PwC France, et de son implantation géographique étendue qui lui confère ainsi une meilleure connaissance des tissus et réalités économiques locales et, par conséquent, une place de choix auprès des décideurs.

Cette couverture géographique fait de PricewaterhouseCoopers Entreprises le représentant généraliste de PwC capable de proposer et de déployer des expertises sectorielles fortes au profit de tous les marchés. Cette proximité favorise le tissage de relations de confiance permettant l'accompagnement personnalisé du dirigeant tant dans son quotidien que dans sa réflexion sur la gestion de la crise et de la reprise économique.

## Un cœur de cible historique : les entreprises patrimoniales

PricewaterhouseCoopers Entreprises dispose d'une véritable expérience sur le segment de marché des entreprises familiales. Les missions menées s'organisent autour de quatre axes principaux : l'évolution de la réglementation, la prospective économique, la gouvernance et la transmission d'entreprise.

PricewaterhouseCoopers Entreprises est chargé d'y coordonner l'ensemble des actions et organise tous les deux ans une enquête internationale afin d'appréhender les enjeux et attentes des dirigeants de ces entreprises : la prochaine édition 2009 couvrira plus de 40 pays.

PricewaterhouseCoopers Entreprises possède, en outre, un site internet dédié ([entreprises.pwc.fr](http://entreprises.pwc.fr)) et est co-auteur, avec Audecia, de l'ouvrage « Gestion de la PME », guide pratique de référence du chef d'entreprise et de son conseil.

Enfin, l'implantation géographique étendue de PricewaterhouseCoopers Entreprises a permis le déploiement national du cycle de conférence « PME :

# Les activités d'expertise comptable

diriger en temps de crise », événement regroupant l'ensemble des compétences de PwC France au service des dirigeants de PME.

## Un confort supplémentaire pour les entreprises : l'offre de gestion déléguée

Des collaborateurs expérimentés, sachant intervenir dans des situations complexes et souvent dans l'urgence, peuvent être dédiés aux entreprises :

- | rencontrant des difficultés, ponctuelles ou durables, de production comptable ou administrative perturbant leur organisation et leurs activités,
- | souhaitant externaliser momentanément, ou durablement, tout ou partie de leurs fonctions comptables ou administratives.

En étroite collaboration avec les directions des services d'administration, gestion et contrôle des entreprises, les équipes de PricewaterhouseCoopers Entreprises sont capables de trouver les solutions les mieux adaptées à leurs besoins et contraintes.

## Des offres de services adaptées au marché

Les offres de services de PwC Entreprises s'articulent non seulement autour des besoins évolutifs des entreprises dans leur cycle de vie mais également de la taille de ces dernières.

Cette combinaison permet de délivrer un service adapté aux problématiques des dirigeants et de leurs adjoints et aux conditions du marché :

### Entreprises patrimoniales

#### Services aux entrepreneurs

- | Expertise comptable
- | Commissariat aux comptes
- | Conseil aux PME

### Entreprises de toute taille

#### Gestion déléguée

- | Assistance relais
- | Externalisation totale ou partielle de la comptabilité
- | Externalisation de la paie et de la gestion des ressources humaines
- | Respect des obligations fiscales et comptables des filiales étrangères

PricewaterhouseCoopers Entreprises peut se prévaloir de compétences sectorielles fortes et reconnues acquises au fil du temps (immobilier, banque, « German desk », automobile, économie maritime, vini-viticole, hôtellerie, tourisme...) et renforcées par une politique proactive de rapprochement avec des cabinets porteurs d'expertises : réseau de franchises hôtelières, secteur viticole.

# Le conseil aux entreprises : transactions et consulting

---

L'activité conseil de PwC France, exercée par PricewaterhouseCoopers Advisory, a pour vocation d'accompagner les entreprises et organisations à toutes les étapes de leur vie en répondant à chacune des problématiques que rencontrent ses clients : cession, acquisition, intégration, transformation, redressement ou optimisation. Notre conception de l'activité de conseil est un accompagnement du chef d'entreprise qui laisse celui-ci entièrement responsable des décisions et de leur mise en œuvre, mais qui lui garantit une assistance continue tout au long du processus de transformation ou de renforcement des dispositifs de l'entreprise.

## Un engagement fort aux côtés de ses clients

Les valeurs de PwC, excellence, travail d'équipe, leadership et responsabilité, se traduisent, pour le consultant, par trois attitudes clés :

- être à l'écoute pour mieux comprendre ;
- être pragmatique pour proposer des solutions simples, pertinentes, opérationnelles et efficaces ;
- être courageux pour défendre l'intérêt de ses clients sur le long terme.

# Le conseil aux entreprises : transactions et consulting

## Une gamme très large de compétences

Pour améliorer durablement la performance des entreprises, les équipes agissent sur quatre leviers de l'activité de l'entreprise :

- | la gestion des opérations de croissance ;
- | l'amélioration de la performance et le renforcement du contrôle, de l'organisation, des processus et des systèmes d'information ;
- | le pilotage et la mise en œuvre des projets de transformation ;
- | la maîtrise des risques et la gestion des crises.

Ces compétences se développent dans deux activités :

### Transactions

Un partenaire unique pour réussir

- | Conseil en fusions-acquisitions
- | Evaluation financière
- | Evaluation stratégique et commerciale
- | Due diligence financière et opérationnelle
- | Intégration post-acquisition
- | Conseil en immobilier
- | Ingénierie patrimoniale
- | Actuariat
- | Litiges et investigations
- | Accompagnement des entreprises en difficulté et conseil en restructuration
- | Conseil en financement et levée de fonds

### Consulting

L'architecte de la réussite de nos clients

Des équipes pluridisciplinaires organisées par secteur d'activité et couvrant les domaines de compétence suivants :

- | Systèmes d'information
- | Fonction finance
- | Excellence opérationnelle
- | Ressources humaines et conduite du changement
- | Gouvernance, maîtrise des risques, contrôle interne et conformité
- | Développement durable
- | Service à l'audit interne

# Le conseil aux entreprises : transactions et consulting

---

## Une adaptation en temps réel à l'environnement de crise

Dès l'été 2008, nous avons adapté nos offres et les services rendus à nos clients aux nouvelles problématiques que la crise financière et économique a soulevées pour eux : meilleur pilotage de la trésorerie à court terme, revue d'activité et des prévisions de trésorerie (« Independent Business Review »), réduction des coûts, optimisation des portefeuilles de projets, maîtrise des risques nouveaux, nés de la crise.

Cette adaptation nous a amenés à repositionner plusieurs dizaines de nos collaborateurs au sein de l'activité conseil sur ces nouvelles offres de crise capitalisant sur les compétences existantes ou des compétences nouvelles.

Les exemples ci-dessous illustrent en quoi les services proposés à nos clients sont adaptés à leurs nouveaux enjeux.

## Une approche transversale par secteur d'activité

Une équipe de Professionnels ayant l'expérience de son secteur d'activité ainsi que de l'analyse des grandes tendances et des meilleures pratiques sectorielles est à la disposition de chaque client.

Quelques exemples :

I Dans le cadre de la restructuration du bilan du groupe Thomson, PwC a réalisé, pour le compte des membres du crédit syndiqué de Thomson S.A. et des détenteurs de titres de placement obligataires privés, une étude approfondie de la situation du groupe et de ses perspectives d'évolution au plan financier, opérationnel et stratégique. Sur la base de cette étude, Thomson S.A., et la majorité de ses créanciers seniors, se sont mis d'accord sur une réduction importante de l'endettement du groupe par conversion de dettes en actions nouvelles et en obligations remboursables en actions, et la possibilité, pour les actionnaires existants, de participer à la recapitalisation de la société.

# Le conseil aux entreprises : transactions et consulting

---

- | PwC a assisté TowerBrook Capital Partners dans le cadre de son entrée au capital du distributeur de pièces détachées pour le marché automobile, Autodistribution. Cette opération s'est accompagnée d'une réduction significative de l'endettement du groupe Autodistribution. PwC a été impliqué dans toutes les étapes de l'opération, depuis les premières discussions avec les créanciers du groupe jusqu'à l'accord final obtenu grâce à la mise sous sauvegarde de l'entreprise (« pré-pack sauvegarde »). PwC et Landwell & Associés ont notamment réalisé les due diligences financières et fiscales portant sur les réorganisations en cours, les tendances passées, récentes et prévisionnelles, et la revue des covenants bancaires. Après signature d'un protocole d'accord, durant la période de sauvegarde, PwC a réalisé une revue des prévisions de trésorerie et des indicateurs de gestion du groupe. Landwell & Associés a également réalisé pour la société la revue pour optimisation fiscale de la restructuration de la dette, et pour Towerbrook la revue des différents scénarios de reprise envisagés.
- | Depuis plusieurs années, la presse quotidienne est confrontée aux mutations structurelles et conjoncturelles qui affectent son « business model ». C'est dans ce contexte que PwC a été mandaté par la direction générale d'un quotidien leader de la presse économique pour l'accompagner dans sa réflexion sur sa stratégie de développement et pour analyser les différents leviers lui permettant de revenir à l'équilibre au plan financier.
- | Pour un acteur mondial de l'industrie des transports, PwC a lancé et accompagné un programme d'optimisation des coûts à l'échelle européenne comprenant :
  - > le ciblage de leviers et d'opportunités de réduction des coûts ;
  - > la priorisation du portefeuille d'opportunités ;
  - > la mise en place d'une « feuille de route » avec des objectifs chiffrés ;
  - > le partage des bonnes pratiques entre sites ;
  - > une recherche de mutualisation des activités transverses.

# Les prestations juridiques et fiscales

L'activité d'avocats est exercée par Landwell & Associés.

Composante essentielle de la pluridisciplinarité de PwC en France, la société d'avocats Landwell est responsable de l'ensemble des missions de conseil et de défense en matière juridique et fiscale.

## Spécialités fiscales

(Deux tiers du chiffre d'affaires)

- | Fiscalité internationale
- | Financements structurés
- | TVA et douanes
- | Prix de transfert
- | Gestion fiscale de l'entreprise
- | Fiscalité patrimoniale
- | Expatriation et mobilité internationale
- | Contentieux fiscal
- | Immobilier
- | Fusions et acquisitions

## Spécialités juridiques

(Un tiers du chiffre d'affaires)

- | Droit des affaires
- | Droit du travail
- | Droit social
- | Fusions et acquisitions
- | Droit financier et boursier
- | Droit de la concurrence et de la distribution
- | Droit communautaire
- | Contentieux et arbitrage
- | Droit public et économique

Dans le respect des règles déontologiques professionnelles, elle apporte aux autres professionnels du réseau, auditeurs, experts-comptables ou spécialistes des questions de transaction, de performance et de risques, l'expertise juridique ou fiscale indispensable à la qualité de leurs missions.

# Les prestations juridiques et fiscales

---

Parallèlement, elle répond à des demandes directes de conseils de la part de ses clients soucieux d'avoir un soutien ou un accompagnement juridique ou fiscal.

C'est cette dualité et cette complémentarité qui sont source de qualité et de technicité des services juridiques et fiscaux offerts par Landwell qui permettent aux équipes du cabinet d'avoir une bonne connaissance des problématiques des entreprises, de leurs dirigeants et actionnaires ainsi que des entrepreneurs.

Pour assurer ses services, Landwell s'appuie, d'une part, sur des spécialités juridiques, fiscales et sociales et, d'autre part, sur une approche sectorielle forte, commune avec PwC en France, adaptée à la taille de l'entreprise.

Présente dans neuf métropoles régionales et à Paris, l'activité a recruté 60 nouveaux collaborateurs entre juillet 2008 et juin 2009.

Enfin, Landwell a développé une approche innovante en organisant son offre de services autour des enjeux et des problématiques de ses clients, pour les accompagner sur leurs opérations de croissance ou de cession d'entreprises, d'amélioration de la performance, de motivation des ressources humaines, de gouvernance juridique et fiscale, et de gestion des risques. Cette approche pertinente en période de crise est développée avec le réseau en France et à l'étranger.

De la stratégie à la négociation avec les autorités ou des tiers, en passant par l'établissement des déclarations fiscales pour les sociétés ou les particuliers et la gestion de sa conformité à ses obligations légales, Landwell est présent tout au long de la vie de l'entreprise pour l'aider à créer de la valeur et à gérer ses risques.

# Données financières



628

millions d'euros de revenus  
pour l'exercice clos le 30 juin 2009

PricewaterhouseCoopers en France est un réseau multidisciplinaire fort de **3950** collaborateurs et de **311 associés** présents dans **25** bureaux.

Pour l'exercice clos le 30 juin 2009, la valorisation des heures facturées ("Revenus") se présente ainsi sur la base des comptes de management des Métiers :

Revenus de PwC en France (en millions d'euros)	Exercice clos le 30/06/2009	Exercice clos le 30/06/2008
Audit	264	262
Expertise comptable	83	80
Juridique et fiscal	118	128
Conseil	163	171
<b>Total</b>	<b>628</b>	<b>641</b>

Les associés de PwC en France sont au nombre de **311** :

- | **164** pour les sociétés de commissariat aux comptes et d'expertise comptable;
- | **73** pour Landwell & Associés;
- | **74** pour l'activité de conseil.

PwC Audit regroupe les sociétés opérationnelles des métiers de commissariat aux comptes et d'expertise comptable, c'est-à-dire principalement PricewaterhouseCoopers Audit et PricewaterhouseCoopers Entreprises.

Ces tableaux constituent une synthèse des principaux agrégats des comptes consolidés de PwC Audit, qui sont disponibles sur le site [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr) et au greffe du tribunal de commerce de Nanterre.

Les comptes résumés consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2009 établis selon les règles et principes comptables français se présentent comme suit :

Compte de résultat résumé de PwC Audit (en millions d'euros)	Exercice clos le 30/06/2009	Exercice clos le 30/06/2008
Chiffre d'affaires	441	471
Production stockée	13	(8)
Autres produits d'exploitation	1	2
Charges d'exploitation	(439)	(447)
> dont charges de personnel*	(203)	(207)
> dont participation des salariés	(5)	(6)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
Résultat financier	(1)	(1)
Résultat exceptionnel	2	-
Impôt	(6)	(6)
<b>Résultat net</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

\* Ces charges de personnel incluent la part salariale de la rémunération versée aux associés.

Bilan résumé de PwC Audit (en millions d'euros)	Exercice clos le 30/06/2009	Exercice clos le 30/06/2008
<b>Actif immobilisé</b>	<b>73</b>	<b>74</b>
- dont parts de marché	64	64
<b>Actif circulant</b>	254	266
- dont clients	107	120
- dont stocks d'encours	82	69
- dont disponibilités	5	13
<b>Total de l'actif</b>	<b>327</b>	<b>340</b>
Capitaux propres	25	26
Provisions pour risques et charges	30	26
Dettes financières à moyen et long terme	38	39
Passifs à court terme	234	249
<b>Total du passif</b>	<b>327</b>	<b>340</b>

Au titre de l'exercice clos le 30 juin 2009, les honoraires sur le contrôle des comptes et ceux relatifs aux prestations non liées à des missions de contrôle légal s'élèvent respectivement à 287 millions d'euros et 76 millions d'euros pour PricewaterhouseCoopers Audit (121 associés) et à 20 millions d'euros et 58 millions d'euros pour PricewaterhouseCoopers Entreprises (43 associés).

# Annexes



# Annexe 1

## Tableau de synthèse des informations requises par le Code de commerce au titre du rapport de transparence.

Les informations requises par les dispositions de l'article R. 823-21 du Code de commerce au titre du rapport de transparence figurent aux paragraphes indiqués ci-contre.

<b>Informations requises par le Code de commerce au titre du rapport de transparence</b>	<b>Référence dans le rapport</b>
a) Description de la forme juridique et du capital de leur structure d'exercice professionnel	Annexe 3
b) Description du réseau notamment sa forme juridique et son organisation	Pages 14 et 15
c) Description du système interne de contrôle de qualité et, le cas échéant, une déclaration de l'organe d'administration ou de direction concernant l'efficacité de son fonctionnement	Pages 27 à 29 Déclaration ci-après
d) Date du dernier contrôle mentionné à l'article R. 821-26 du Code de commerce	Encadré page 29
e) Liste des personnes ou entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou établissements de crédit pour lesquels une mission de contrôle légal a été effectuée au cours de l'exercice écoulé.	Annexe 2
f) Déclaration concernant les pratiques d'indépendance mises en place et confirmation de vérification interne de cette indépendance	Pages 16 à 22 Déclaration ci-après
g) Politique suivie en matière de formation continue et attestation du respect des dispositions de l'article L. 822-4 et de l'article R. 822-61 du Code de commerce	Pages 42 et 43 Attestation ci-après
h) Informations financières pertinentes permettant d'apprécier l'activité du cabinet notamment le chiffre d'affaires total, le montant global des honoraires perçus au titre des missions de contrôle légal des comptes et le montant global des honoraires perçus au titre des prestations de services non directement liées à des missions de contrôle légal des comptes	Pages 66 et 67
i) Une description des organes de direction, d'administration et de surveillance de leur structure d'exercice professionnel, avec l'indication de leurs modalités d'organisation et de fonctionnement	Pages 7 à 13 et Annexe 3
j) Informations sur les bases de rémunérations des associés	Pages 44 et 45

## **Déclaration relative à l'efficacité du système interne de contrôle de qualité**

Sur la base des procédures mises en œuvre, la direction générale de PwC Audit atteste avoir pris les mesures appropriées en vue de la mise en place d'un système de contrôle de qualité permettant une gestion des risques appropriée.

## **Déclaration relative à la vérification interne 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.

## **Attestation du respect des obligations légales en matière de formation professionnelle (articles L. 822-4 et R. 822-61 du Code de commerce)**

Le Code de commerce prévoit pour le commissaire aux comptes une obligation de formation. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, les commissaires aux comptes sont soumis aux dispositions de l'arrêté du 19 décembre 2008 relatif à la formation professionnelle : 120 heures d'activités de formation devront 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 nouvellement institué par cet arrêté. 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, suivi les minimums d'heures de formation fait l'objet d'un suivi approprié.

La direction générale de PwC Audit atteste que les associés commissaires aux comptes ont respecté les obligations de formation prévues par le Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 30 septembre 2009

Le Président du Directoire

Serge Villepelet

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

Liste des entités dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé et des établissements de crédit audités

ACCES INDUSTRIE*	EGIDE	L'OREAL SA
AES CHEMUNEX*	EIFFAGE	METROPOLE TV (M6)
ALDETA	ESI Group	MUSEE GREVIN SA
ALSTOM	ESSILOR	NEXANS
ANF	EURAZEO	NEXT RADIO
APRR : AUTOROUTES PARIS-RHIN-RHONE	EURO DISNEY SCA	NRJ Group
ARCHOS SA	EURO RESSOURCES	OFI PRIVATE EQUITY
AVENIR TELECOM S.A.	EUROFINS SCIENTIFIC SA	CAPITAL
AXA S.A.	EUROSIC	PAREF
BANQUE DE LA REUNION	EPC (Société Anonyme d'Explosifs et de Produits Chimiques)	PCAS
BNP PARIBAS	FAURECIA	PEUGEOT SA
BPCE	FFP - SOCIETE FONCIERE, FINANCIERE ET DE PARTICIPATIONS	RATP
BONGRAIN	FIMALAC	RHODIA SA
BUREAU VERITAS SA	FONCIERE INEA	SAFT GROUPE SA
CAISSE DES DEPOTS ET DES CONSIGNATIONS	FONCIERE VOLTA	SANOFI AVENTIS
CAPGEMINI SA	GANTOIS SA	SEB SA
CARRERE GROUP SA	GECINA	SEQUANA CAPITAL
CAST SA	GECIMED	SIIC DE PARIS
CFCAL BANQUE - CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE	GEMALTO	SILIC
CGEM- COMPAGNIE GENERALE DES ETABLISSEMENTS MICHELIN	GEVELOT	SIPH - STE INT DE PLANTATIONS D'HEVEAS
CHARGEURS	GROUPAMA	SNCF
CIBOX INTERACTIVE SA	GROUPE CRIT	SOCIETE DE LA TOUR EIFFEL
CIC	GROUPE DANONE	SOCIETE FERMIERE DU CASINO MUNICIPAL DE CANNES SA
COMPAGNIE DE FINANCEMENT FONCIER	GUILLEMOT CORPORATION*	SOCIETE FONCIERE LYONNAISE
COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN	HAULOTTE GROUP SA	SODEXO SA
COMPAGNIE DES ALPES	IEC PM	ST DUPONT SA
CRCA BRIE PICARDIE	ILIAD	STALLERGENES SA
CREDIT AGRICOLE S.A.	INNATE PHARMA	TECHNIP
CREDIT FONCIER DE FRANCE	IPO - INSTITUT DE PARTICIPATION DE L'OUEST	TELECOM RESEAUX SERVICES SA
DASSAULT SYSTEMES S.A.	IPSOS	VALEO
DYNACTION	LAURENT PERRIER	VAUBAN MOBILISATIONS GARANTIES
	LCL	VETOQUINOL
	LECTRA SA	VISIODENT**
	LEGRAND SA	WENDEL INVESTISSEMENT
	LOCINDUS	

Les mandats sont détenus par PricewaterhouseCoopers Audit à l'exception de ceux identifiés comme suit :

\* Mandats de PricewaterhouseCoopers Entreprises

\*\* Mandat de Audit de France – SODIP

Les sociétés 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.

## Établissements de crédits

AA REAL BANK FRANCE	L'OUEST	MANAGT GROUP	LORRAINE SOCIETE DE CREDIT FONCIER
ALSOLIA	BANQUE POPULAIRE DES ALPES	CAISSE CENTRALE DE REESCOMPTE	CIC
AMERICAN EXPRESS CARTE FRANCE	BANQUE POPULAIRE PROVENCALE ET CORSE	CAISSE CENTRALE DU CREDIT IMMOBILIER DE France - 3CIF	CICOBAIL
ATTIJARIWAFI BANK EUROPE	BANQUE PSA FINANCE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE AQUITAINE POITOU CHARENTES	CIF EUROMORTGAGE
AXA BANQUE	BANQUE REVILLON	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE COTE D'AZUR	CIT (FRANCE) SAS
AXA BANQUE FINANCEMENT	BANQUE SCALBERT-DUPONT	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE LOIRE CENTRE	CLAAS FINANCIAL SERVICES
BANK OF AMERICA NATIONAL ASSOCIATION	BANQUE THEMIS	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE DE BRETAGNE	CLV-CIE POUR LA LOCATION DE VEHICULES
BANK OF CHINA LIMITED	BANQUE TRANSATLANTIQUE	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE DE PICARDIE	CM CIC BAIL
BANQUE AIG	BANQUE TRAVELEX SA	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE ILE DE FRANCE	CM CIC LAVIOLETTE FINANCEMENT
BANQUE CHABRIERES	BARCLAYS BAIL	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE LOIRE CENTRE	CM-CIC COVERED BONDS
BANQUE CIC EST	BARCLAYS BANK PLC	CAISSE D'EPARGNE ET DE PREVOYANCE PROVENCE ALPES CORSE	CMCIC LEASE
BANQUE DE BRETAGNE	BARCLAYS FRANCE	CALYON	CNH CAPITAL EUROPE
BANQUE DE LA REUNION	BIC- BRED	CASDEN Banque Populaire	COMPAGNIE 1818 - BANQUIERS PRIVES
BANQUE DE L'EUROPE MERIDIONALE	BNP INTERCONTINENTALE	CATERPILLAR FINANCE FRANCE	COMPAGNIE DE FINANCEMENT FONCIER
BANQUE DE VIZILLE	BNP PARIBAS	CAUTION MUTUELLE DU CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE-CM CIF	COMPAGNIE FINANCIERE DE PARIS
BANQUE FIDUCIAL	BNP PARIBAS COVERED BONDS	CFCAL BANQUE - CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE	CORTAL CONSORS
BANQUE FINAMA	BNP PARIBAS FACTOR	CFCAL SCF - CREDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE	CRCA BRIE PICARDIE
BANQUE FRANCAISE COMMERCIALE ANTILLES GUYANE	BNP PARIBAS FIN'AMS		CRCA FRANCHE COMTE
BANQUE MISR	BNP PARIBAS LEASE GROUP		CRCA PYRENEES GASCOGNE
BANQUE PALATINE	BNP PARIBAS PUBLIC SECTOR - SCF		CREALFI
BANQUE PATRIMOINE ET IMMOBILIER	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES		CREDIPAR - CIE GENERALE DE CREDIT AUX PARTICULIERS
BANQUE POPULAIRE CENTRE ATLANTIQUE*	BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT		CREDIT AGRICOLE SA
BANQUE POPULAIRE COTE D'AZUR	BPCE		CREDIT DU MAROC
BANQUE POPULAIRE DE	BRED BANQUE POPULAIRE		CREDIT FINANCIER LILLOIS
	BRED COFILEASE		
	BSI - IFABANQUE SA		
	CAAM-CREDIT AGRICOLE ASSET		

# Annexe 2

CREDIT FONCIER DE FRANCE	CALYON	MENAFINANCE	SOFIDER - Sté Fin. pour le Développement de la Guyane
CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE EST	FINANCIERE OCEOR	NATIOCREDIBAIL	SOFINCO
CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE MEDITERRANEE	FINANCIERE REGIONALE DE CREDIT IMMOBILIER DE NORD/PAS-DE-CALAIS	NATIOCREDIMURS	SOGAMA - CREDIT ASSOCIATIF
CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE OUEST	FINAREF	NEWEDGE GROUP	SOGEFOM - Sté de Gestion des Fonds de garantie d'Outre-Mer
CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE RHONE ALPES AUVERGNE	FORTIS BANQUE FRANCE	NOVACREDIT	SWISSLIFE BANQUE PRIVEE
CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE SUD*	FORTIS COMMERCIAL FINANCE	OCEOR LEASE REUNION	TRANSOLVER FINANCE
CREDIT INDUSTRIEL DE L'OUEST	FORTIS LEASE SA	ODDO & CIE	UBAF - Union des banques arabes et françaises
CREDIT LIFT	FORTIS MEDIACOM FINANCE	ODDO CORPORATE FINANCE	UCB ENTREPRISES
CREDIT LYONNAIS	GCE BAIL	OSEO GARANTIE	UNINCOFRA - Union industrielle et commerciale de France
DRESDNER BANK GESTIONS France	GCE Covered Bonds	OSEO GARANTIE REGIONS	VFS FINANCE France
EBI SA	GOLDMAN SACHS PARIS INC ET CIE	OUDART S.A.	VOLKSWAGEN BANK
EPARGNE CREDIT DES MILITAIRES	GROUPAMA BANQUE	PICTET & CIE (EUROPE) SA	VTB BANK FRANCE
ESTER FINANCE TITRISATION	HOIST KREDIT AB	PROJEO	
EUROFACTOR	IBM FRANCE FINANCEMENT	QATAR NATIONAL BANK	
EURONEXT PARIS	INTERFIMO	RBC DEXIA INVESTOR SERVICES BANK FR	
FACTOCIC	JCB FINANCE	REGEFI - BANQUE DE REALISATIONS DE GESTION ET DE FINANCEMENT	
FC FRANCE	JOHN DEERE CREDIT	RIA FRANCE	
FIDEM	JP MORGAN CHASE BANK	SADE - SOCIETE ALSACIENNE DE DEVELOPPEMENT ET D'EXPANSION	
FINANCIERE DE CREDIT IMMOBILIER DE PICARDIE-CHAMPAGNE-ARDENNE - FCIPCA*	LA BANQUE POSTALE	SBCIC-SOCIETE BORDELAISE DE CIC	
FINANCIERE DE L'IMMOBILIER SUD ATLANTIQUE	LA BANQUE POSTALE FINANCEMENT	SEDEF	
FINANCIERE IMMOBILIERE	La Cie Financière E. de Rothschild	SEGESPAR FINANCE	
	LASER COFINOGA	SOCIETE FINANCIERE DE PAIEMENTS	
	LEGAL & GENERAL BANK	SOFIAG - Sté Fin. Antilles Guyanes	
	LOCINDUS	SOFIAP	
	LYONNAISE DE BANQUE		
	MAN FINANCIAL SERVICES SAS		
	MEDIATIS		

# Annexe 3

## Structures juridiques

### Le métier de l'audit et du commissariat aux comptes

**PwC Audit** : société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 40 000 euros, inscrite à la compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC) de Versailles et à l'ordre des experts-comptables (OEC) de la région Paris Ile-de-France, détenue dans sa quasi-totalité par des personnes physiques exerçant pour la plupart le métier de commissaire aux comptes et/ou d'expert-comptable. Il s'agit d'une société holding ne détenant pas de mandat de commissariat aux comptes.

**Directoire** : Serge Villepelet (Président), Etienne Boris, Pierre Coll, Yves Nicolas.

**Conseil de surveillance** : Catherine Sabouret (Présidente), Xavier Aubry (Vice-Président), Marc Ghiliotti, Yvan Lipovac, Dominique Ménard, Gérard Morin et Edouard Sattler.

**PricewaterhouseCoopers Audit** : société anonyme au capital de 2 510 460 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de la région de Paris Ile-de-France, détenue à 99,70 % par PwC Audit. Elle détient des mandats dans des entités d'intérêt public (EIP) et non EIP.

**Administrateurs** : Yves Nicolas (Président-directeur général), Etienne Boris (Directeur général délégué), Olivier Auberty, Jean-François Châtel, Pierre Riou, Edouard Sattler, Eric Bertier, Thierry Charron, Françoise Garnier, Gérard Morin, Christian Perrier, Yann Ricaud, Serge Villepelet.

**PricewaterhouseCoopers Entreprises** : société à responsabilité limitée au capital de 78 000 euros, inscrite à la CRCC de Versailles et à l'OEC de la région de Paris Ile-de-France, détenue à 99,89 % par PricewaterhouseCoopers Audit. Elle détient des mandats EIP et non EIP.

**Gérants** : Luc Deschamps, Philippe Hurez, Jean-Marie Ordonneau, Sophie Salomé.

# Annexe 3

## Structures juridiques

### Les filiales de PricewaterhouseCoopers Entreprises

**Cabinet Georges Schell** : société par actions simplifiée au capital de 37 000 euros, inscrite à la CRCC de Bordeaux et à l'OEC d'Aquitaine, détenue à 99,98 %. Elle détient des mandats non EIP.

**Président** : Jean-Marie Ordonneau.

**Directeur général** : Laurent Gravier.

**Audit de France-Sodip** : société anonyme au capital de 1 070 000 euros, inscrite à la CRCC de Paris et à l'OEC Paris Ile-de-France, détenue à 99,99 %. Elle détient des mandats EIP et non EIP.

**Administrateurs** : Philippe Hurez (Président-directeur général), Luc Deschamps, Jean-Marie Ordonneau, Sophie Salomé.

**Directeurs généraux délégués (non administrateurs)** : Laurent Ginet et Gérard Prigent.

**LMB Consultants** : société anonyme au capital de 129 581,66 euros, inscrite à la CRCC de Paris et à l'OEC de Paris Ile-de-France, détenue à 100 % par Audit de France – Sodip. Elle détient des mandats non EIP.

**Administrateurs** : Laurent Ginet (Président-directeur général), Gérard Prigent (Directeur général délégué), Philippe Hurez, Sophie Salomé.

### L'expertise comptable

Outre les sociétés mentionnées précédemment exerçant simultanément les métiers du commissariat aux comptes et de l'expertise comptable, les sociétés suivantes sont également à citer :

**Pierre Feuillet Normandie** : société à responsabilité limitée au capital de 40 000 euros, inscrite à l'OEC de la région Rouen Normandie, détenue à 99,72 % par PricewaterhouseCoopers Audit.

**Gérant** : Pierre Lordereau.

**Cabinet Dartigolle et Associés** : société anonyme au capital de 186 749,35 euros, inscrite à l'OEC d'Aquitaine et détenue à 99,98 % par PricewaterhouseCoopers Entreprises.

**Administrateurs** : Jean-Marie Ordonneau (Président-directeur général), Luc Deschamps, Laurent Gravier, Philippe Olaya.

**Compagnie Européenne d'Audit (CEA)** : EURL au capital de 67 200 euros, inscrite à l'OEC de la région Paris Ile-de-France, détenue à 100 % par PricewaterhouseCoopers Entreprises.

**Gérant** : Serge Villepelet.

**Pierre Coll & Associés** : société civile au capital variable, inscrite à l'OEC de la région Paris Ile-de-France, détenue par des associés personnes physiques.

**Gérants** : Jean-Pierre Caroff, Jacques Lévi.

# Annexe 3

## Structures juridiques

### Le métier du conseil

Les métiers du conseil sont regroupés autour de **PwC Investissements**, holding, constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée au capital de 137 500 euros.

**Président** : Philippe Garnier.

**PricewaterhouseCoopers Advisory** : société par actions simplifiée au capital de 408 000 euros, détenue à 99,99 % par PwC Investissements.

**Président** : Marc Gerretsen

**Directeurs généraux** : Xavier Maitrier et Stéphane Meffre

**ASK conseil** : société par actions simplifiée au capital de 51 000 euros détenue à 100 % par PricewaterhouseCoopers Advisory

**Président** : Xavier Maitrier.

### **PricewaterhouseCoopers Corporate**

**Finance** : société par actions simplifiée au capital de 40 000 euros. Elle est détenue à 99,88 % par la société PwC Corporate Finance, holding, constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée au capital de 38 112 euros, elle-même détenue majoritairement par PwC Investissements.

**Président des sociétés** : Noël Albertus.

### **PricewaterhouseCoopers Formation**

**SNC** : société en nom collectif au capital de 76 224 euros et détenue à 99,98 % par PwC Investissements.

**Gérant non associé** : Xavier Maitrier.

### **PricewaterhouseCoopers Actuariat**

**conseil** : société par actions simplifiée au capital de 40 000 euros, détenue à 99,92 % par PwC Investissements.

**Président** : Philippe Garnier.

### Les prestations juridiques et fiscales

**Landwell Juridique et Fiscal** : société par actions simplifiée au capital de 122 950 euros, détenue par des personnes physiques exerçant la profession d'avocats.

**Membres du conseil d'administration** : Arnaud Chastel (Président), Georges Morisson-Couderc, Bruno Thomas, Marie Supiot.

**Landwell & Associés** : société d'exercice libéral par actions simplifiée au capital de 1 857 568 euros et inscrite au barreau de Nanterre, détenue dans sa quasi-totalité par Landwell Juridique et Fiscal.

**Membres du conseil d'administration** : Michel Combe (Président-directeur général), Elisabeth Rivière (Directeur général délégué), Arnaud Chastel, Michael Jaffe, Georges Morisson-Couderc, Bruno Thomas.



PricewaterhouseCoopers France  
63, rue de Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine

Pour tout renseignement complémentaire,  
vous pouvez vous connecter sur notre site internet [pwc.fr](http://pwc.fr)  
ou nous contacter au 01 56 57 58 59

Pour obtenir la version électronique du rapport d'activité 2009,  
rendez-vous sur [www.pwc.fr/rapportactivite2009](http://www.pwc.fr/rapportactivite2009)