



PwC Afrique Francophone
Subsaharienne
(AFSS)

Rapport de Transparence
Exercice clos le 30 juin 2023



Table des matières



Message de la Direction

03



Notre approche en matière de qualité

07



Culture et valeurs

10



Nos collaborateurs

19



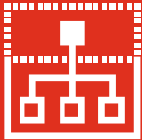
Notre approche

23



Contrôle

28



Réseau PwC

32



Structure juridique et gouvernance

34



Message de la Direction



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture et valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Message de la Direction

Bienvenue dans notre rapport de Transparence 2023

Chez PwC, notre raison d'être est de créer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Nous sommes un réseau de firmes présent dans 152 pays avec un effectif de plus de 364 000 collaborateurs qui s'engagent à fournir des services de qualité dans les domaines de l'audit, du conseil juridique et fiscal et du conseil en stratégie. Nous nous engageons à promouvoir une forte culture de qualité et d'excellence qui est au cœur de notre objectif.

La stratégie globale de PwC, "La Nouvelle Équation", est une réponse aux changements fondamentaux que nous observons dans le monde, notamment les perturbations technologiques, les changements climatiques ou les fractures géopolitiques. La Nouvelle Équation se concentre sur deux besoins interconnectés auxquels sont confrontés les clients : créer la confiance, ce qui n'a jamais été aussi important, ni aussi difficile dans le monde actuel, et produire des résultats durables dans un environnement où la concurrence et les risques de disruption sont plus intenses que jamais et où les attentes sociétales sont plus fortes que jamais.

Dans le cadre de la stratégie "La Nouvelle Équation", le réseau PwC compte investir plus de 3 milliards de dollars supplémentaires dans la qualité. Cela comprend un investissement d'un milliard de dollars dans un programme quinquennal visant à créer un écosystème d'audit de nouvelle génération - dirigé par l'humain, alimenté par la technologie et axé sur les données. Cela nous permettra d'améliorer continuellement la qualité de l'audit en standardisant, simplifiant, centralisant et automatisant nos travaux d'audit, transformant ainsi l'expérience de nos parties prenantes et de nos collaborateurs.

La confiance est fondamentale pour atteindre l'objectif de notre firme. Nous créons la confiance en étant transparent et en respectant notre engagement de qualité. Au niveau de notre territoire, l'Afrique Francophone Subsaharienne (AFSS), nous avons lancé notre nouvelle stratégie IMPACT 2027 qui est une exécution de la stratégie globale de PwC, «La nouvelle Équation ». Notre stratégie consiste à nous engager sans relâche en faveur de la qualité et à concentrer nos efforts sur les clients pour leur permettre de créer la confiance et d'obtenir des résultats durables.

Nous sommes heureux de présenter notre rapport de transparence pour l'exercice 2023, qui montre comment nous maintenons la qualité de nos audits. Le rapport décrit nos politiques, systèmes et processus visant à garantir la qualité, les résultats des principaux programmes et examens de contrôle de la qualité, ainsi que la manière dont nous favorisons une culture de qualité à tous les niveaux dans notre firme.

La qualité de l'audit est l'objectif principal de notre activité assurance. Nous nous engageons à l'amélioration continue de la qualité nécessaire pour atteindre les objectifs d'assurance qualité, qui sont au cœur de notre stratégie. Notre souci de la qualité détermine nos actions auprès des clients, des collègues et des autres parties prenantes, et guide notre prise de décision. Pour obtenir des résultats durables, nous devons travailler de manière intégrée.

Notre activité d'audit est fondamentale pour notre stratégie et notre marque. Nous investissons continuellement dans l'innovation et les nouvelles technologies pour soutenir nos services dans l'ensemble de la firme, pour répondre aux défis changeants de l'audit à l'ère du numérique et pour améliorer la qualité de nos services d'audit. Nous reconnaissons l'importance d'investir dans la technologie et le développement des compétences de nos collaborateurs, essentiels à la réalisation d'un audit de qualité, et nous nous appuyons sur un large éventail de compétences spécialisées au sein de notre activité multidisciplinaire.

Nous maintenons donc un accent constant sur notre objectif et nos valeurs qui concernent l'intégrité et l'indépendance. Nous continuerons à développer les compétences de nos collaborateurs et à investir dans l'expansion de notre capacité à fournir des services de qualité à nos clients. Notre nouvelle stratégie s'appuie sur notre engagement continu envers la qualité. Nous avons continué à démontrer notre raison d'être à nos clients, en leur fournissant un service de qualité et en les aidant à résoudre des problèmes importants. Nous exploitons les compétences, connaissances et outils numériques à notre disposition, tout en garantissant l'amélioration de la qualité de l'audit.

Nous avons la ferme conviction de contribuer à créer la confiance et les résultats durables que nos clients et nos parties prenantes recherchent. Nous sommes alignés dans notre comportement et notre conduite pour maintenir la confiance sur le marché tout en restant la marque leader de services professionnels. Cette édition 2023 de notre rapport sur la transparence nous donne l'occasion de partager comment notre culture, nos valeurs, nos collaborateurs et nos processus s'unissent pour nous aider à atteindre la qualité.



Nadine Tinen

CEO & Territory Senior Partner

Message de notre Territory Assurance Leader

Créer la confiance dans la société et résoudre les problèmes importants est l'objectif sous-jacent de tout ce que nous faisons chez PwC. L'un des éléments clés de la vision de PwC Afrique Francophone Subsaharienne (AFSS) est d'accompagner les principales parties prenantes dans le développement de l'Afrique. Nous ne pouvons le faire efficacement qu'en créant la confiance avec ces parties prenantes et la société dans son ensemble. Nous créons cette confiance en respectant nos engagements de qualité et en étant transparents sur ce que nous faisons. Nous avons lancé notre nouvelle stratégie IMPACT 2027, qui est une exécution de notre stratégie globale, "La nouvelle équation". Cette stratégie consiste à s'engager sans relâche en faveur de la qualité et à se concentrer sur les clients qui s'efforcent de créer la confiance et d'obtenir des résultats commerciaux durables. L'une des façons concrètes dont PwC crée la confiance est de faire preuve de transparence à l'égard de ses parties prenantes.

Poursuivre la campagne sur la qualité de l'audit

Nous nous félicitons de la discussion publique qui résulte de la transparence sur la qualité de l'audit. Nous pensons que de nombreux facteurs contribuent à un audit de qualité. Pour obtenir une image fidèle de la qualité de l'audit au sein de PwC AFSS, les parties prenantes doivent bénéficier d'un éventail de mesures. Nous incluons donc dans le rapport les résultats de contrôle interne de PwC et nous indiquons également nos performances par rapport à d'autres indicateurs clés de la qualité.

Notre activité d'audit est fondamentale pour notre stratégie et notre marque. Nous continuons à investir dans l'amélioration continue de la qualité de l'audit par le biais de nouveaux systèmes et technologies, de processus de gestion des risques, d'une revue en temps réel des missions d'audit en cours, d'une bonne culture de la consultation, d'une culture de la prise de parole et de l'apprentissage et du développement de nos collaborateurs. Il est essentiel de donner le bon exemple au plus haut niveau. Je suis fier du rôle que nous jouons en ouvrant le débat sur la qualité de l'audit au sein de PwC AFSS. Je me réjouis de l'occasion qui m'est donnée de poursuivre la conversation par le biais de notre rapport de transparence et d'autres initiatives de transparence.



Geoffroy Kamga
Territory Assurance Leader

Bilan de l'année

Enquête mondiale sur le personnel - Global People Survey

80%

Taux de réponse

66%

Index de valeur

68%

Indice des comportements de qualité

72%

Indice d'engagement des personnes (PEI)

60%

Intention de rester

72%

Indice de travail avec valeur ajoutée

Rapport de contrôle interne 2023

Nombre de contrôles de la qualité des missions effectués par le réseau PwC.

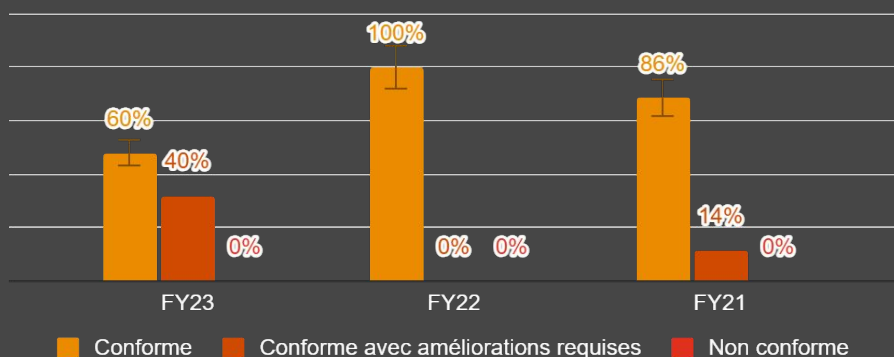
5

Missions d'audit

2

Missions d'assurance et de services connexes

Contrôle de la qualité des audits - Contrôle interne



0

Retraitements

Nombre de retraitements des états financiers impliquant des audits des entités d'intérêt public (PIE) en raison d'erreurs significatives

Notre système de gestion de qualité

Nombre d'heures consacrées à la gestion de la qualité

17 500 heures

16 déficiences dans la gestion de la qualité

Déficiences en matière de gestion de la qualité identifiées et corrigées ou en cours de correction

Revue en temps réel

Nombre de missions d'audit inclus dans le programme de revue en temps réel

20 missions d'audit (19 missions d'audit et 1 mission d'assurance et de services connexes)

Formation en matière d'audit Exercice 2023

Nombre moyen d'heures effectuées par les associés et les collaborateurs

35 en ligne | **52** en présentiel | **87** total

Nombre total d'heures effectuées
36,457

Formation en matière d'audit Exercice 2022

Nombre moyen d'heures effectuées par les associés et les collaborateurs

20 en ligne | **50** en présentiel | **70** total

Nombre total d'heures effectuées
26,465

Charge de travail des collaborateurs

Taux d'utilisation par niveau de compétence Exercice 2023

56% Associés / Directeurs | **56%** Senior Managers/Managers | **60%** Senior Associates | **58%** Associates

Taux d'utilisation par niveau de compétence Exercice 2022

54% Associés/Directeurs | **56%** Senior Managers/Managers | **63%** Senior Associates | **60%** Associates



L'expérience de nos associés

Nombre moyen d'années d'expérience des associés chez PwC AFSS

23 ans



Notre approche en matière de qualité



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture et valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Notre approche en matière de qualité

Focus spécifique sur la qualité de l'audit

Le cadre Assurance QMSE du réseau PwC

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

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

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

The International Standard on Quality Management 1 (ISQM 1)

L'ISQM1, entré en vigueur au niveau international depuis le 15 décembre 2022, exige que tous les cabinets qui réalisent des audits ou des examens limités d'états financiers, ou d'autres missions d'assurance ou de services connexes conçoivent et mettent en œuvre un SoQM pour répondre aux exigences de la norme.

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



Objectif de la qualité

Disposer des capacités nécessaires dans notre organisation et former nos collaborateurs à l'utilisation systématique de nos méthodologies, procédures et technologies afin de fournir des services de manière efficace et efficiente, répondant aux attentes de nos clients et des autres parties prenantes.

Correctement intégré et aligné

Les objectifs de qualité visent essentiellement à disposer de collaborateurs présentant le profil adéquat, capables de mettre en œuvre, sous une direction et une supervision appropriées, des méthodologies, processus et technologies efficaces. Tout simplement : ces éléments représentent les capacités que nous estimons pertinentes pour la réalisation et le maintien de la qualité des audits.

Pour nous aider à atteindre ces objectifs, il existe à l'échelle du réseau plusieurs fonctions dédiées qui développent des outils pratiques, des lignes directrices et des systèmes destinés à soutenir et à suivre la qualité des audits. Ces éléments ont été intégrés et alignés par le réseau afin de créer un cadre de gestion de la qualité complet, holistique et connecté que nous adaptons en fonction de notre situation spécifique. L'organisation Global Assurance Quality (GAQ) du réseau PwC vise à aider les firmes membres à promouvoir, favoriser et améliorer en permanence la qualité de l'audit grâce à des politiques, des outils, des orientations et des systèmes efficaces utilisés pour promouvoir et contrôler davantage la qualité et pour établir un niveau approprié de cohérence dans ce que nous faisons.

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

Le processus de contrôle de qualité

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

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

Cela implique l'utilisation intégrée d'indicateurs de qualité de l'assurance pour prévoir les problèmes de qualité, la revue des dossiers d'audit en temps réel pour prévenir les problèmes de qualité, l'analyse des causes profondes pour tirer les leçons des problèmes de qualité et un cadre de reconnaissance et de responsabilité pour renforcer les valeurs, la culture et les actions en matière de qualité.

Les principaux facteurs qui ont impacté notre système de gestion de la qualité

Notre système de gestion de la qualité (SoQM) doit être conçu, mis en œuvre et opérationnel de manière continue pour atteindre les objectifs de qualité. Ce processus continu comprend le monitoring, l'évaluation, l'appréciation, le reporting et la réponse aux changements dans les risques qualité, entraînés par les environnements professionnels internes et externes. Il s'agit de notre système de gestion de la qualité (QMP - Quality Management Process). Notre objectif en matière de gestion de la qualité n'est donc pas d'appliquer des règles prescrites, mais plutôt de concevoir et de mettre en œuvre des réponses appropriées aux risques dans le but de gérer les risques identifiés à la suite de notre propre évaluation des risques, ainsi que d'atteindre l'objectif de qualité, en tenant compte des événements, circonstances, actions et/ou l'inactivité pouvant affecter notre système de gestion de la qualité.

Ces dernières années ont été marquées par des défis sans précédent et le système de gestion de la qualité (SoQM) de notre cabinet dans le cadre du QMSE nous a aidés à naviguer et à réagir à l'impact que les facteurs identifiés ont eu sur notre capacité à atteindre l'objectif global de la qualité de l'assurance, à savoir la réalisation de missions d'audit de qualité. Notre SoQM comprend un processus dynamique d'évaluation des risques qui collecte et analyse les informations sur ces événements, conditions, actions et/ou inactivité, ce qui peut entraîner:

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

Les principaux facteurs de 2023 qui influencent notre SoQM

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

- La mise en œuvre du programme Network Assurance Software Tools (NAST).
- La mise en œuvre de la norme ISQM1 incluant le suivi des prestataires de services.
- L'acceptation et maintien des clients et des missions: nos processus d'approbation régissent l'acceptation de nouveaux clients d'audit et le maintien des clients d'audit existants (évaluations annuelles et/ou selon les besoins) sur la base des réponses de l'équipe d'audit à une série de questions qui, globalement, constituent la base de notre évaluation des risques.
- L'indépendance, l'intégrité et l'objectivité: mise en place des procédures de contrôle de l'intégrité des formations effectuées.
- La surveillance, y compris les contrôles internes et les analyses des causes profondes (RCA) des déficiences: s'assurer que l'analyse RCA est effectuée pour toutes les sources de déficiences identifiées au sein du SoQM); et
- L'administration, y compris la conception et la mise à jour des politiques et procédures de gestion de la qualité: suite à la mise en œuvre de la norme ISQM1, nous avons revu notre évaluation des risques pour tous les objectifs de qualité concernés.



Culture et valeurs



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de la qualité](#)



[Culture et valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Notre culture et nos valeurs



Définition et culture

Chez PwC, nous définissons un service de qualité comme un service qui répond constamment aux attentes de nos parties prenantes et qui est conforme à toutes les normes et politiques applicables. Une partie importante de la réalisation de cette définition de la qualité consiste à créer une culture à travers un réseau de 364.000 personnes. Cette culture de la qualité souligne que la qualité est la responsabilité de chacun. Continuer à améliorer cette culture de la qualité est un point d'attention important pour nos directions mondiales et locales et joue un rôle clé dans la mesure de leurs performances.



Mesure et transparence

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

Au fur et à mesure que nos services changent et se développent, et que les besoins et les attentes de nos parties prenantes évoluent également, nous révisons et actualisons en permanence l'ampleur, la portée et le fonctionnement de notre système de gestion de la qualité et nous investissons dans des programmes visant à améliorer la qualité des services que nous fournissons.



L'engagement de notre organisation envers la qualité



Leadership et "tone at the top"

Notre objectif et nos valeurs sont les fondements de notre réussite. Notre objectif est de créer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants, et nos valeurs nous aident à atteindre cet objectif. Notre raison d'être reflète le "pourquoi" de notre action, et notre stratégie nous fournit le "quoi" que nous faisons. La manière dont nous réalisons notre objectif et notre stratégie est déterminée par notre culture, nos valeurs et nos comportements. Ces éléments constituent le fondement de notre système de gestion de la qualité et imprègnent notre mode de fonctionnement, notamment en guidant nos actions de leadership, et la manière dont nous instaurons la confiance dans notre façon de travailler, entre nous et au sein de nos communautés.

Lorsque nous travaillons avec nos clients et nos collègues pour créer la confiance de la société et résoudre des problèmes importants, nous restons fidèles à nos valeurs:

- Agir avec intégrité.
- Faire la différence.
- Prendre soin des autres.
- Travailler en équipe.
- Ré-imaginer le possible.

Cette culture est soutenue par "un tone at the top" approprié grâce à une communication régulière de la direction à tous les associés et collaborateurs sur l'engagement de l'organisation envers la qualité. Les messages clés sont communiqués à notre firme par notre Territory Senior Partner et notre leadership et sont relayés par les associés et directeurs responsables des missions. Ces communications se concentrent sur nos points forts et sur les actions que nous pouvons entreprendre pour apporter des améliorations. Nous vérifions si nos collaborateurs perçoivent que les messages de nos dirigeants transmettent l'importance de la qualité pour la réussite de notre firme. Sur la base de ce suivi, nous sommes convaincus que notre personnel comprend nos objectifs de qualité d'un audit. Offrir des services de la plus haute qualité est au cœur de notre objectif et de notre stratégie d'assurance, en mettant l'accent sur le renforcement de la confiance et la transparence chez nos clients, sur les marchés des capitaux et dans la société en général.



Objectif de prévision: Indicateurs de Qualité de l'Assurance

Nous avons identifié un ensemble d'indicateurs de la qualité de l'assurance - (AQI – Audit Quality Indicators) - qui aident notre Assurance leadership team à identifier rapidement les risques potentiels liés à la qualité. Cette analyse des risques de la qualité est un élément essentiel du QMSE, et les AQIs, en plus d'autres indicateurs de performance, constituent un outil clé pour le suivi et l'amélioration continue de notre système de gestion de la qualité.

PwC AFSS utilise actuellement 25 AQIs (22 AQIs indiqués par le réseau et 3 AQIs ajoutés localement). La fonction Risk & Quality, en collaboration avec l'Assurance Risk & Quality Leader, contrôle les AQIs de la firme sur une base trimestrielle et veille à ce que les résultats des AQIs soient communiqués à l'Assurance Leadership team avec une désagrégation par pays pour des actions ciblées de remédiation.



Éthique, indépendance et objectivité

Éthique

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

- i. **Intégrité** – être sincère et honnête dans toutes les relations professionnelles et commerciales.
- ii. **Objectivité** – Ne pas compromettre les jugements professionnels ou commerciaux en raison d'un parti pris, d'un conflit d'intérêt ou d'une influence indue d'un tiers.
- iii. **Compétences et diligence professionnelles** – qui sous-tendent (i) l'acquisition et le maintien des connaissances et des compétences professionnelles au niveau requis pour garantir à un client ou un organisme employeur un service professionnel approprié, fondé sur les normes techniques et professionnelles en vigueur et sur la législation pertinente ; et (ii) agir avec diligence et conformément aux normes techniques et professionnelles applicables.
- iv. **Confidentialité** – respecter la confidentialité des informations acquises dans le cadre des relations professionnelles et commerciales et, par conséquent, ne pas les divulguer à des tiers sans autorisation appropriée et spécifique, à moins qu'il n'existe un droit ou un devoir légal ou professionnel de les divulguer, ni utiliser ces informations à l'avantage personnel du professionnel comptable ou de tiers.
- v. **Attitude professionnelle** – se conformer aux lois et règlements en vigueur et d'éviter toute action susceptible de discréditer la profession.

Les normes applicables à notre réseau, auxquelles toutes les firmes membres de notre réseau sont soumises, ont trait à divers domaines, notamment la déontologie et la gestion de l'entreprise, l'indépendance, les règles anti-blanchiment, anti-trust / anti-concurrence, anti-corruption, la protection des informations, la fiscalité des entreprises et des associés, les lois relatives aux sanctions, l'audit interne et le fait d'agir avec connaissance préalable. Nous prenons au sérieux le respect de ces obligations déontologiques et nous nous efforçons de les suivre non seulement à la lettre mais également selon leur esprit. Tous les associés et administrateurs responsables et leurs collaborateurs suivent régulièrement des formations obligatoires et sont évalués sur la connaissance de ces matières. Ils confirment chaque année leur engagement à respecter les obligations en matière de conformité, comme élément du système et soutien afin d'avoir un aperçu correct des obligations déontologiques inhérentes à l'exercice de nos activités. Les associés et collaborateurs prennent en considération les normes définies par le réseau PwC et la direction de PwC AFSS contrôle le respect de ces obligations.

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

Lors de leur embauche ou de leur admission, tous les membres du personnel et les associés de PwC AFSS reçoivent le Code de conduite mondial de PwC. Ils sont tenus de respecter les valeurs exprimées dans le Code au cours de leur carrière professionnelle au sein de notre entreprise et ont la responsabilité de signaler et d'exprimer leurs préoccupations, et de le faire de manière équitable, honnête et professionnelle lorsqu'ils sont confrontés à une situation difficile ou lorsqu'ils observent un comportement incompatible avec le Code. En outre, chaque associé et chaque membre du personnel sont tenus de suivre une formation pour les nouveaux employés, qui couvre les normes du réseau en matière d'éthique et de conformité, y compris l'éthique et le code de conduite.

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

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

PwC SSFA a adopté un cadre de responsabilité pour permettre de remédier aux comportements incompatibles avec le Code de conduite.

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





Objectivité et Indépendance

En tant que vérificateur des comptes annuels et prestataire d'autres services professionnels, les firmes membres du réseau PwC, leurs associés et leurs collaborateurs sont tenus de respecter les principes fondamentaux d'objectivité, d'intégrité et de professionnalisme. En ce qui concerne les clients d'audit, l'indépendance constitue le socle de ces exigences. Le respect de ces principes est essentiel pour servir les marchés des capitaux ainsi que nos clients.

Les directives établies par PwC en matière d'indépendance, basées sur le Code déontologique pour les Comptables professionnels de l'IESBA (« IESBA International Code of Ethics for Professional Accountants »), comprennent un nombre minimum de normes que les firmes membres de PwC acceptent de respecter, y compris les procédures à suivre pour pouvoir garantir l'indépendance vis-à-vis des clients.

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

Pratiques en matière d'indépendance

La politique mondiale d'indépendance de PwC couvre, entre autres, les domaines suivants :

- L'indépendance personnelle et l'indépendance de la firme, y compris les politiques et directives relatives à la détention de participations financières et autres arrangements financiers, tels que les comptes bancaires, les prêts et les régimes de retraite contractés par des associés, par des membres du personnel ou par la firme.
- Les services non-audit et accords en matière d'honoraires. Cette politique est étayée par les SOPS (« Statements of Permitted Services »), qui prévoient des lignes directrices pratiques pour l'application de la politique en matière de services non-audit fournis à des clients « Assurance ».
- Les relations d'affaires, qui comprennent les politiques et directives relatives aux relations d'affaires conjointes (telles que les coentreprises et la commercialisation conjointe) et relatives à l'achat de biens et services acquis dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise.
- L'acceptation de nouveaux clients d'audit et d'assurance, et l'acceptation ultérieure de tout service autre que d'assurance à fournir à ces clients.

PwC AFSS a désigné un associé responsable des aspects liés à l'indépendance (« Partner Responsible for Independence » - « PRI ») ayant l'ancienneté et les capacités requises. Ce dernier est responsable de la mise en place de la politique globale en matière d'indépendance (« PwC Global Independence »), qui inclut la gestion des processus d'indépendance et le soutien fourni aux associés et collaborateurs. Cet associé est secondé par une équipe de spécialistes en matière d'indépendance. Le PRI relève directement du Territory Senior Partner.

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

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

PwC AFSS ajoute une politique supplémentaire aux politiques d'indépendance du réseau, conformément aux exigences législatives locales lorsque celles-ci sont plus restrictives que les politiques du réseau PwC.

Outils disponibles en matière d'indépendance - 1/2

En tant que membre du réseau PwC, PwC AFSS a accès à un certain nombre de systèmes et d'outils qui aident les firmes membres de PwC et leur personnel à mettre en œuvre et à respecter nos politiques et procédures en matière d'indépendance. Ces systèmes et outils sont les suivants :

- Central Entity Service¹ (CES): cette base de données contient des informations sur les sociétés, en ce compris les clients qui sont soit des EIP ou soit soumises à des restrictions imposées par la « Stock Exchange Commission » (SEC) américaine. Cet outil aide à déterminer le statut d'indépendance des clients de la firme avant d'entamer une nouvelle mission ou relation d'affaires non-audit. Chaque cabinet national met cette base de données périodiquement à jour pour les entités dont il est le contrôleur légal. Ce système pilote la liste d'indépendance (« Independence List ») et alimente également l'« Independence Checkpoint » ;

Outils disponibles en matière d'indépendance - 2/2

- 'Independence Checkpoint' : facilite l'obtention d'une autorisation préalable pour l'achat, par tous les associés, directeurs et managers, de titres cotés, ainsi que pour les achats ultérieurs et qui enregistre les ventes. Lorsqu'une firme membre du réseau PwC gagne un nouveau client d'audit, ce système informe automatiquement les personnes titulaires de titres de ce client de l'obligation de les vendre le cas échéant.
- 'Authorisation for Services' (AFS) : ce système global facilite la communication entre l'associé responsable des services non-audit et l'associé responsable des services audit. Il documente l'analyse de toute menace potentielle pour l'indépendance créée par le service et les sauvegardes proposées, si elles sont jugées nécessaires, et servant de base de la conclusion de l'associé d'audit sur l'admissibilité du service . En cas de doute, il convient de consulter l'associé responsable de la gestion des risques professionnels (« Risk Management Partner »). Ce dernier a la compétence de refuser la mission dont l'exécution porterait atteinte à l'indépendance de PwC AFSS.
- Joint Business Relationships (JBR) est un système mondial utilisé pour clarifier les relations commerciales conjointes (étroites) du point de vue de l'indépendance. JBR est utilisé par les firmes PwC pour faciliter la conformité aux exigences JBR pour les relations commerciales conjointes nouvelles et existantes. Il aide les spécialistes de l'indépendance à rassembler des informations pour évaluer, du point de vue de l'indépendance, la licéité des relations d'affaires conjointes proposées et aide à surveiller la licéité continue des relations commerciales conjointes existantes préalablement approuvées.
- 'Global Breaches Reporting System' : ce système vise à notifier d'éventuelles violations des règles d'indépendance de l'auditeur externe (par exemple, prévues par la réglementation ou sur la base des exigences professionnelles) et les cas de violation qui ont des conséquences transfrontalières (par exemple, lorsqu'une violation se produit dans une juridiction et a une influence sur la relation audit dans une autre juridiction). Toutes les violations signalées sont évaluées et traitées conformément au Code. PwC AFSS l'utilise également pour les rapports intra territoriaux (par exemple, dans le cas d'un territoire unique) en l'absence d'un système ou d'une procédure alternative équivalente au niveau local.

PwC AFSS dispose dans ce cadre d'un système de suivi de la politique de PwC AFSS en ce qui concerne la rotation des associés responsable de l'audit, de la firme et des associés chargées du contrôle de qualité impliqués dans une mission d'audit



Formations et confirmations en matière d'indépendance

PwC AFSS offre à tous les associés et collaborateurs des formations annuelles ou continues sur les aspects liés à l'indépendance. Une attention particulière est accordée aux formations « milestone » qui accompagnent soit un changement de poste ou de rôle, soit une modification des politiques ou des dispositions légales et, le cas échéant, de la fourniture de services.

Tous les associés et collaborateurs sont tenus de signer une confirmation de conformité annuelle, dans laquelle ils confirment s'être conformés à tous les aspects de la politique adoptée par la firme en matière d'indépendance, y compris leur indépendance personnelle. Tous les associés doivent en outre confirmer que tous les services non-audit apparentés et relations d'affaires dont ils ont la charge ont été réalisés en conformité avec la politique interne et que toutes les procédures obligatoires ont été suivies lors de l'acceptation de ces services et relations. Ces confirmations annuelles sont complétées par une confirmation périodique et ad hoc au niveau de la mission (« Engagement ») en cas d'exigences spécifiques



Contrôle et politique disciplinaire

Dans le cadre de la gestion du respect des prescriptions en matière d'indépendance, PwC AFSS est chargée de contrôler l'efficacité du système de contrôle qualité. En plus des confirmations précitées, qui font partie de ce contrôle, les mesures suivantes sont adoptées :

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

Les résultats du contrôle de PwC AFSS sont régulièrement communiqués à la direction de la firme avec un résumé présenté chaque année. PwC AFSS dispose d'un cadre de responsabilité (Accountability Framework) ainsi que de politiques et de mécanismes disciplinaires qui encouragent le respect des politiques et processus d'indépendance et exigent que toute violation des règles d'indépendance soit signalée et corrigée.

Cette approche, si d'application, comprend une discussion avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise sur la nature de la violation, une évaluation de son impact sur l'indépendance de la firme et la nécessité d'adopter des mesures de sauvegarde afin de maintenir son objectivité. Bien que la majorité des violations soit insignifiante et soit identifiée par le biais de nos procédures de contrôle, toutes les violations sont prises au sérieux et analysées correctement. La recherche de toute violation identifiée de la politique d'indépendance contribue également à détecter d'éventuelles améliorations à apporter aux systèmes et aux processus de PwC AFSS, par exemple, par le biais de formations et d'encadrement complémentaires.



Considérations relatives à l'acceptation et à la continuation des missions d'audit

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

Acceptation et continuation de la relation client

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

Équipes affectées à la mission:

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

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

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



Renforcer : Cadre de reconnaissance et de responsabilité

Le cadre de reconnaissance et de responsabilité - Recognition and Accountability Framework (RAF) - renforce la qualité dans toutes les actions entreprises par nos collaborateurs pour la mise en œuvre de notre stratégie, en mettant l'accent sur la fourniture de services à nos clients, sur la manière dont nous travaillons avec nos collaborateurs et sur la mise en place d'une culture de la qualité. Il tient les associés, les directeurs, les senior manager, managers et les autres membres du personnel, responsables des comportements et des résultats en matière de qualité, au-delà de la conformité. Notre RAF prend en compte et traite les éléments clés suivants :

- Résultats en matière de qualité : Nous présentons en toute transparence, les résultats des contrôles qualité permettant de mesurer l'atteinte de nos objectifs en la matière. Nos résultats en matière de qualité prennent en compte le respect des normes professionnelles et du réseau PwC et les normes et politiques de notre cabinet.
- Comportements : Nous avons défini des attentes en matière de comportements qui soutiennent la bonne attitude à l'égard de la qualité, le bon ton de la part de la direction et un engagement fort à l'égard de l'objectif de qualité.
- Actions/reconnaissance : Nous avons mis en place des actions et reconnaissances encourageant et renforçant le comportement positif et favorisant une culture de la qualité.
- Sanctions/récompenses : Nous avons mis en place un système de sanctions et de récompenses financières et non financières proportionnelles au résultat en matière de qualité et qui encourage les comportements responsables et l'atteinte des objectifs de qualité.





Nos collaborateurs



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture and valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Nos collaborateurs

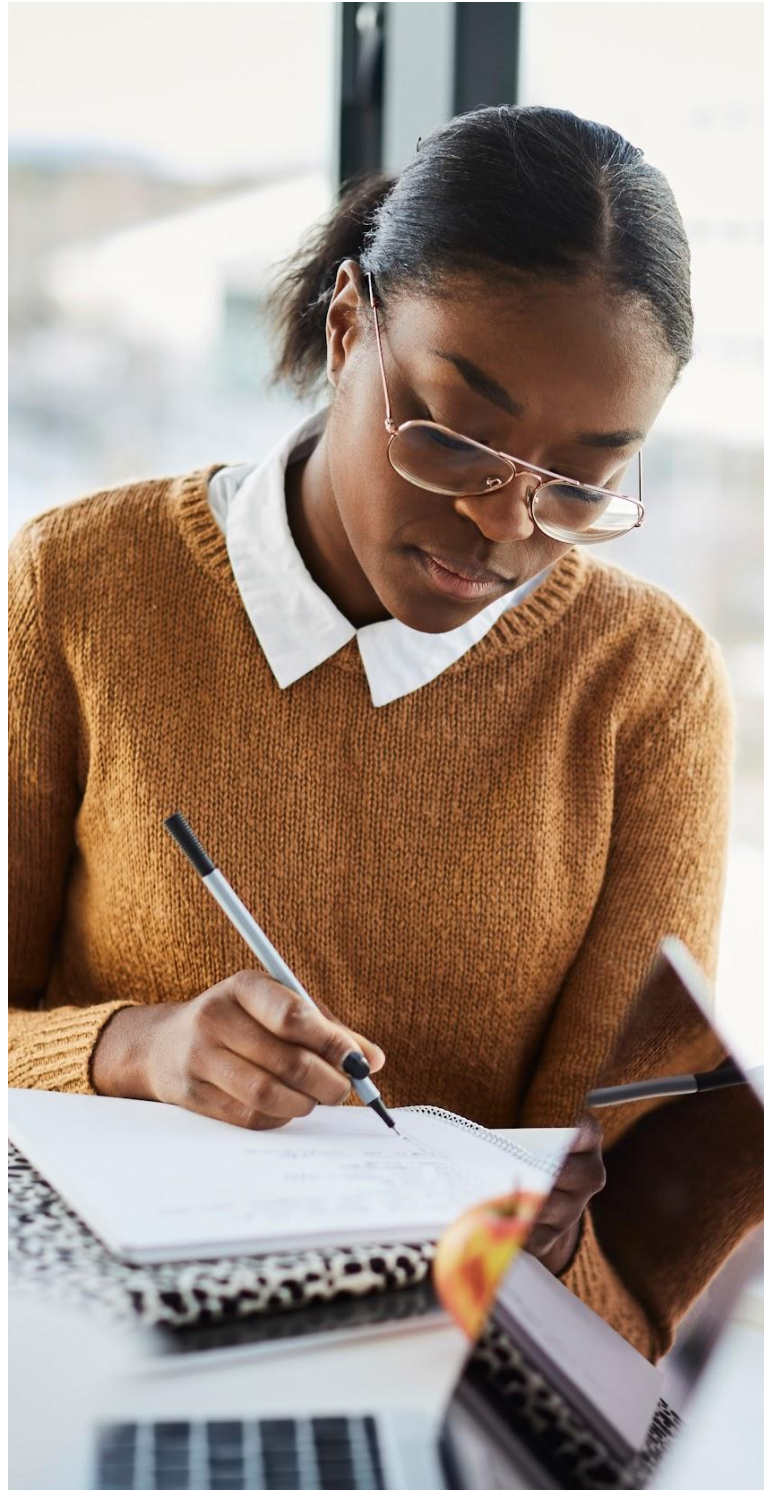


Stratégie en matière de ressources humaines

L'objectif de notre stratégie en matière de ressources humaines est de créer des leaders, des personnes inspirées et de rassembler les points de vue afin d'atteindre nos stratégies, The New Equation et Impact FY27. Notre stratégie en matière de ressources humaines pour PwC repose sur cinq piliers stratégiques:

- 1- Créer un environnement convivial (autour de nos valeurs et de notre culture).
- 2- Créer des leaders à tous les niveaux.
- 3- Améliorer l'expérience du personnel sur notre territoire.
- 4- Fournir des informations uniques relatives aux personnel.
- 5- La formation continue dans un monde numérique.

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





Inclusivité et diversité

Chez PwC, nous nous efforçons d'être une organisation leader en matière d'inclusivité et de connection avec nos collaborateurs, nos clients et nos parties prenantes externes, et d'être une destination de référence pour les collaborateurs aux talents divers. Nous nous efforçons de faire en sorte que notre façon de travailler embrasse la diversité et favorise un environnement inclusif où nos collaborateurs se sentent à leur place et peuvent atteindre leur plein potentiel. Comme en témoignent nos valeurs fondamentales «prendre soin des autres» et «travailler ensemble», nous nous efforçons de mieux comprendre et de sympathiser avec différents contextes, perspectives et expériences. Nous savons que lorsque des personnes d'horizons différents et avec des perspectives différentes travaillent ensemble, nous créons le plus de valeur pour nos clients, nos collaborateurs et la société.



Recrutement

PwC AFSS vise à recruter, former, développer et retenir les meilleurs et les plus brillants collaborateurs qui partagent le sens aigu des responsabilités de l'entreprise pour fournir des services de haute qualité. Notre politique de recrutement comporte un processus d'entretien structuré avec des questions axées sur le cadre comportemental de « PwC Professional », une évaluation du parcours de formation et une vérification des antécédents.



Sélection, expérience et encadrement de l'équipe

Le personnel affecté à nos missions d'audit est constitué en fonction de son expertise, de ses capacités et de ses années d'expérience. Les responsables de mission déterminent l'étendue de la conduite, de la supervision et de l'examen du personnel moins expérimenté



Commentaires et développement continu

Les membres de notre équipe reçoivent un commentaire sur leurs performances globales, y compris sur les facteurs liés à la qualité de l'audit, tels que les connaissances techniques, les compétences en matière d'audit et le scepticisme professionnel. La qualité de l'audit est un facteur important dans l'évaluation des performances et les décisions de progression de carrière de nos associés et de nos collaborateurs. Les commentaires sur les performances et la progression sont recueillis par le biais de notre outil Snapshot, un outil simple et mobile. Nous utilisons également un autre outil appelé Workday pour permettre aux membres du personnel de donner et recevoir un commentaire sur leur performance. Les commentaires continus sur les performances aident nos collaborateurs à se développer et à apprendre plus rapidement, à s'adapter à des environnements nouveaux et complexes, et à apporter le meilleur à nos clients et à notre firme.



Développement de carrière

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



Rétention

Le taux de rotation dans la profession de l'expertise-comptable est souvent élevé car, à mesure que les normes et les réglementations comptables évoluent, les professionnels du secteur sont demandés sur le marché de l'emploi et l'expérience que nous offrons en matière de développement fait que notre personnel est très sollicité sur le marché extérieur. Notre taux de rotation fluctue en fonction de nombreux facteurs, dont la demande générale de talents sur le marché



Enquête mondiale sur le personnel - Global People Survey

Chaque firme membre du réseau PwC participe annuellement à une enquête mondiale sur le personnel et, destiné à tous nos associés et collaborateurs. PwC AFSS est responsable de l'analyse et de la communication des résultats au niveau local, ainsi que des actions à prendre pour adresser les différents commentaires.

Le taux de participation global pour PwC AFSS était de 80 %. L'indice d'engagement des personnes (PEI) était de 72 %. L'indice de valeur était de 60 % et l'indice des comportements de qualité (QBI) de 68 %.



Mesures de la qualité d'audit

- Nombre moyen d'heures de formation effectué par les professionnels de l'audit (associés et collaborateurs)
- Participation aux formations obligatoires



The PwC Professional

“The PwC Professional” est notre cadre de développement du leadership mis en œuvre à l'échelle mondiale. Ce cadre soutient le développement et l'évolution de carrière de nos collaborateurs en définissant un ensemble unique d'attentes pour chaque département, zone géographique et rôle. Il précise les capacités nécessaires pour s'épanouir en tant que leader motivé par la raison d'être et les valeurs de PwC à tous les niveaux d'implication.



Développement professionnel

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

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

Au sein de PwC AFSS, tous les associés ou collaborateurs doivent être formés chaque année, quel que soit le grade et même en absence de promotion.



Formation continue

PwC AFSS et les autres firmes membres du réseau PwC se consacrent à la réalisation d'audits de qualité dans le monde entier. Afin d'obtenir la plus grande cohérence possible dans l'ensemble du réseau, un curriculum formel conçu à l'échelon du réseau donne accès aux formations qui se rapportent à l'approche et aux outils d'audit de PwC. Cela inclut les mises à jour des normes d'audit et de leurs implications, ainsi que les risques liés à l'audit et la qualité de l'audit.

Cette formation est fournie au travers d'une combinaison de formations en ligne et formations classiques en classe ou encore de formation sur le terrain. Cette formation renforce la priorité que nous accordons à la qualité de l'audit et offre aux professionnels la possibilité de renforcer leurs compétences techniques et professionnelles, y compris leur jugement professionnel et leur esprit critique.

Le programme de formation (curriculum) nous permet de choisir le moment où nous fournissons la formation.

L'associé responsable des aspects « Learning & Development » évalue la formation complémentaire, formelle et/ou informelle, en prenant en compte la spécificité des besoins locaux.



Notre investissement dans la formation du personnel

Formation en matière d'audit Exercice 2023

Nombre moyen d'heures effectuées par les associés et les collaborateurs

35 en ligne	52 en présentiel	87 total
----------------	---------------------	-------------

Nombre d'heures effectuées exercice 2023

36 457

Formation en matière d'audit Exercice 2022

Nombre moyen d'heures effectuées par les associés et les collaborateurs

20 en ligne	50 en présentiel	70 total
----------------	---------------------	-------------

Nombre d'heures effectuées exercice 2022

26 465

Participation
aux formations
obligatoires

100%

des associés et des collaborateurs ont suivi toutes les formations obligatoires au cours de l'exercice 2023.



Notre approche



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture and valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Notre approche



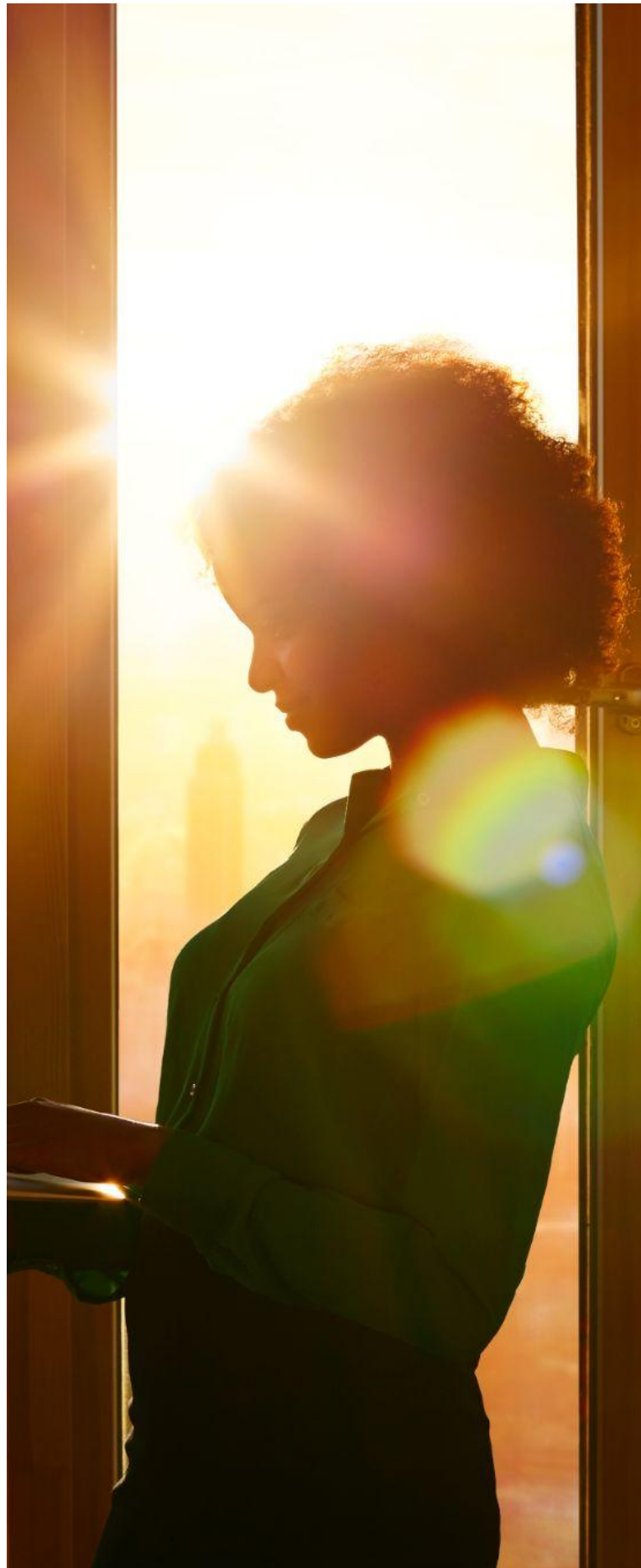
Notre approche

La qualité et l'efficacité de l'audit sont essentielles pour toutes nos parties prenantes. Nous investissons donc massivement dans l'efficacité de nos audits, dans les compétences de notre personnel, dans notre méthodologie sous-jacente, dans la technologie que nous utilisons et dans la mise à disposition du temps et des ressources nécessaires. Nous accordons une attention particulière aux indicateurs et processus internes qui contrôlent régulièrement l'efficacité de nos processus de risque et de qualité, et fournissons des informations en temps opportun sur la qualité de nos travaux d'audit et sur les domaines à améliorer. Les détails de ces indicateurs et processus se trouvent dans la section "Contrôle". De plus, nous prenons en compte ce que nos différentes parties prenantes attendent de nous, ce qu'ils nous disent que nous devons améliorer et les résultats des inspections réglementaires sur la qualité de notre travail.



Nos outils

En tant que membre du réseau PwC, PwC AFSS a accès à la méthodologie et aux processus communs de PwC Audit et les utilise. Cette méthodologie est basée sur les normes ISA (« International Standards on Auditing »), complétées le cas échéant par les politiques et directives de PwC. Les politiques et procédures de PwC Audit sont conçues en vue de faciliter l'exécution des audits, conformément à toutes les obligations imposées par les normes ISA qui s'appliquent à chaque mission d'audit individuelle. Cette approche d'audit commune comporte un cadre référentiel qui permet aux firmes membres du réseau PwC de respecter de manière cohérente tant les normes professionnelles que les réglementations et les exigences légales en vigueur.



Outils et technologies pour soutenir nos missions d'audit



Notre technologie

Aura, notre système mondial de documentation des travaux d'audit mis en œuvre dans l'ensemble du réseau PwC, qui supporte PwC Audit. Nos activités d'audit sont planifiées et exécutées à l'aide d'Aura Platinum. Cet outil contribue à l'application efficace de notre méthodologie au sein de nos équipes, à la création d'un lien transparent entre les risques, les procédures requises, les contrôles et les travaux réalisés pour répondre à ces risques, tout en fournissant des fonctionnalités en matière de gestion de projets. Les plans d'audit ciblés identifient les niveaux de risque, la fiabilité des contrôles et les travaux effectués en réponse à ces risques. Les tableaux de bord intelligents permettent aux équipes de visualiser plus rapidement l'avancement de l'audit et l'impact des décisions relatives à l'étendue de l'audit.

Connect est une plateforme permettant aux équipes de lister les documents nécessaires à la conduite de l'audit et aux clients de fournir ces documents. Il permet un échange rapide, efficace et sécurisé des informations à chaque étape de la mission de contrôle. Connect gère en temps réel, le statut des demandes et de l'échange d'informations entre nos clients et l'équipe chargée de la mission. Connect offre une visibilité à la fois pour les clients et pour l'équipe d'audit afin de vérifier, partout et à tout moment, l'état d'avancement de la mission. Un tableau de bord consolidé présente pour tous les sites, la numérisation des documents nécessaires à l'exécution de la mission ainsi que des indicateurs de performance automatisés.

Connect Audit Manager quant à lui, rationalise, standardise et automatise la coordination des audits de groupe. Cette plateforme contient une vue d'ensemble de tous les travaux entrants et sortants et numérise l'intégralité du processus de coordination, ce qui améliore la transparence, la conformité et la qualité des audits complexes multisites.

Count, facilite le processus end-to-end de contrôle des inventaires physiques, permettant à nos équipes de créer et de gérer des procédures de comptage, d'enregistrer les résultats des comptages directement sur leur appareil mobile ou leur tablette et d'exporter les résultats dans Aura.



Notre "Next Generation Audit" (NGA)

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



Fiabilité et auditabilité des technologies d'audit

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

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

Confidentialité et sécurité des informations



La confidentialité et la sécurité des informations sont des éléments essentiels de nos responsabilités professionnelles. L'utilisation abusive ou la perte d'informations confidentielles concernant nos clients ou de données à caractère personnel peut exposer la firme à des poursuites judiciaires, voire porter atteinte à notre réputation. Nous attachons la plus haute importance à la protection des informations confidentielles et des données à caractère personnel.

Confidentialité des données

Notre cabinet applique une approche rigoureuse et cohérente en matière de gestion des données à caractère personnel. Chacun de nos collaborateurs a un rôle à jouer dans le cadre de la protection des données à caractère personnel. Nous avons continué à poursuivre notre vaste programme de préparation au RGPD, et nous nous sommes engagés à intégrer les bonnes pratiques de gestion des données dans l'ensemble de nos activités.



Sécurité des informations

La sécurité des informations constitue une priorité majeure pour le réseau PwC. Les entités membres de notre réseau sont responsables de la protection des informations qui leur sont confiées par leurs collaborateurs, leurs clients, leurs fournisseurs et des autres parties prenantes.

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

La conformité des sociétés PwC au PSI est contrôlée au moyen d'examens trimestriels fondés sur des données et d'un examen annuel fondé sur des preuves pour chaque société PwC.

Les écarts qui résultent du processus d'évaluation du programme de conformité sont classés par ordre de priorité pour être corrigés et selon les délais convenus avec la direction.



Un modèle de service évolutif

Nous continuons à faire évoluer la manière dont nous fournissons nos services afin que nos collaborateurs offrent à nos clients une expérience encore meilleure, qu'ils améliorent encore la qualité de ce que nous faisons et qu'ils créent une capacité économique permettant d'investir dans l'avenir. PwC AFSS n'utilise pas de centres d'accélération (également appelés SDC) pour rationaliser, normaliser, automatiser et centraliser certaines parties de l'audit.



Directives, encadrement et supervision

Les associés responsables des missions d'audit et les chefs de mission sont responsables de la gestion de la qualité tout au long de l'audit et de superviser le travail effectué par les membres de l'équipe les moins expérimentés. Les équipes d'audit utilisent Aura, qui est un outil permettant de suivre efficacement l'avancement de la mission et qui permet également de vérifier si tous les travaux ont été finalisés et revus par les personnes appropriées, y compris l'associé responsable de la mission.



Culture de la consultation

La consultation est essentielle pour garantir la qualité de l'audit au sein de PwC AFSS. Bien que nous ayons des protocoles formels sur la consultation obligatoire, dans un souci de qualité, nous consultons régulièrement au-delà du minimum requis. Nous continuons de promouvoir une culture de consultation au sein de PwC AFSS. Les associés et les collaborateurs sont désormais habitués à notre plateforme de consultation Consult où toutes les consultations obligatoires sont soumises.



Fonction technique régional

Notre fonction technique régionale comprend la comptabilité, l'audit, le risque et la qualité. Ces spécialistes jouent un rôle essentiel dans l'actualisation de nos politiques et de nos directives dans ces domaines en suivant les nouveaux développements en matière de comptabilité et d'audit et en communiquant ces mises à jour au personnel professionnel.



Associés en charge de la qualité (Quality Review Partners "QRP")

Le QRP fait partie intégrante du système de gestion de la qualité au sein de PwC AFSS. Un QRP est nommé pour toutes les entités d'intérêt public (PIE) et pour les missions d'audit présentant un risque élevé. Sur la base d'autres facteurs de risque spécifiques, le Territory Assurance Leader (TAL) et le Client Engagement Committee (CEC) peuvent également décider de la nomination d'un QRP pour certaines autres missions.



Divergences d'opinion

Des protocoles existent pour résoudre les situations où une divergence d'opinion survient entre l'associé responsable de la mission et le QRP. Ces protocoles prévoient notamment le recours à des comités techniques composés d'associés indépendants de la mission d'audit.



Contrôle



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture et valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Contrôle



Mesures de qualité des audit

- Nombre total d'EQR
- Nombre d'EQR jugés conformes, conformes avec amélioration requise, non conformes
- EQR notés conformes, conformes avec amélioration requise, non conformes par rapport au nombre total d'EQR (%)
- Retraitements des états financiers impliquant des audits des entités d'intérêt public (PIE) en raison d'erreurs significatives



Contrôle et amélioration de la qualité

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

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

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

Les procédures de contrôle de notre firme comprennent une évaluation continue visant à déterminer si les politiques et procédures qui constituent notre système de gestion de la qualité sont conçues de manière appropriée et fonctionnent efficacement pour fournir une assurance raisonnable que nos missions d'audit, de services non audit et de services connexes sont réalisées dans le respect des lois, des règlements et des normes professionnelles. Cela inclut l'utilisation de la revue des dossiers en temps réel (RTA).



Prévention: Real Time Assurance

Nous avons développé un Programme de qualité de revue en temps réel (Real Time Quality Assurance "RTA") pour les missions d'audit et autres missions d'assurance, conçu pour assurer un suivi préventif qui vise à encadrer et à soutenir les équipes pour qu'elles puissent accomplir un "travail adéquat" en temps réel, au cours des missions d'audit. Nous avons sélectionné un total de 20 missions d'audit pour le programme RTA. Au moins un dossier a été sélectionné pour chaque associé.

Pour les missions d'audit, les manquements identifiés sont traités/corrigés en temps réel et avant la présentation de tout document ou rapport à la direction ou aux personnes constituant la gouvernance de l'entité vérifiée.

Nos tableaux de bord utilisés également dans le cadre de la RTA montrent très rapidement l'état d'avancement des missions d'audit et l'impact des décisions prises au cours de la mission d'audit.



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

Les EQR sont des évaluations périodiques orientés sur les risques des missions finalisées qui couvrent, sur une base périodique, les personnes de notre cabinet qui sont autorisées à signer des rapports d'audit, d'examens limités, d'autres missions d'assurance ou de services connexes. Le contrôle vise à déterminer si une mission a été effectuée conformément au Guide Audit de PwC, aux normes professionnelles applicables et autres politiques et procédures en vigueur. Chaque signataire fait l'objet d'une revue au moins une fois tous les trois ans, à moins qu'une revue plus fréquente ne soit requise en fonction du profil des missions effectués par ces signataires.

Les revues sont dirigées par des associés expérimentés, soutenus par des équipes indépendantes composées d'associés, de directeurs, de senior manager et d'autres spécialistes. Les personnes intervenantes dans l'EQR peuvent provenir d'autres firmes membres si nécessaire pour assurer une expertise ou une objectivité requise. Les équipes de contrôle reçoivent une formation pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités et utilisent un éventail de listes de questions et d'outils développés au niveau du réseau lorsqu'elles conduisent leurs procédures d'inspection. L'équipe d'inspection du réseau soutient les équipes d'inspections en surveillant l'application cohérente des directives sur la classification des constatations des missions et les évaluations des missions à travers le réseau.



Mesures de qualité de l'audit

- Nombre total d'examens de dossiers par des organismes de réglementation externes



En outre, le réseau PwC coordonne un programme d'inspection visant à examiner l'efficacité de la conception et du fonctionnement de notre système de gestion de la qualité. Il examine également la propre évaluation par la direction du cabinet de l'efficacité de son système de gestion de la qualité et sa détermination à savoir si l'objectif global de qualité a été atteint.

Les résultats de tous les contrôles sont communiqués au Leadership Team, qui est chargé d'analyser les résultats ainsi que les anomalies identifiées à partir de toutes les sources d'information et de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires. Dans les situations où des questions de qualité insuffisantes sont identifiées sur les missions, en fonction de la classification de l'impact des faiblesses, l'associé responsable ou le Leadership Team de notre firme peut être soumis à un mentorat supplémentaire, à une formation ou à d'autres sanctions conformément au cadre de reconnaissance et de responsabilisation de notre firme.

Les associés d'assurance de notre firme reçoivent des informations sur les résultats du programme d'inspection du réseau, destinées à leur permettre d'évaluer l'étendue des travaux d'audit qu'ils jugent nécessaires et la confiance qu'ils accordent aux travaux réalisés par les firmes PwC dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés d'un client.



Apprendre – Analyse des causes profondes

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

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

En outre, les données compilées pour les audits avec et sans manquement au niveau de la mission sont comparées et mise en parallèle afin de déterminer si certains facteurs semblent être corrélés à la qualité de l'audit. Parmi les exemples figurent les heures consacrées par le responsable de la mission et le QRP ainsi que le nombre d'années pendant lesquelles ils ont travaillé sur la mission.

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



Réseau PwC



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture et valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Réseau PwC



Le réseau international

Les firmes qui composent le réseau s'engagent à fournir ensemble un service de qualité aux clients du monde entier. Pricewaterhousecoopers International Limited (PwCIL) est une 'private company limited by guarantee' de droit anglais. PwCIL agit en tant qu'entité de coordination pour les firmes qui sont membres du réseau PwC et elle n'exerce pas d'activités d'audit, ni ne fournit de services aux clients. En se focalisant sur des domaines clés tels que la stratégie, la marque, le risque et la qualité, PwCIL collabore au développement et à la mise en œuvre de stratégies et initiatives pour définir une approche commune et coordonnée dans certains domaines-clés. Les entités membres de PwCIL peuvent utiliser le nom de PwC et s'appuyer sur les ressources et méthodologies du réseau PwC. Elles peuvent également faire appel aux ressources des autres membres et/ ou recourir aux services professionnels de ceux-ci. En contrepartie, elles sont tenues de respecter certaines règles communes et de se conformer aux normes du réseau PwC telles qu'établies par PwCIL.

Le réseau PwC ne constitue pas une société internationale et les firmes qui en sont membres ne constituent également pas ensemble une société, sous quelque point de vue juridique que ce soit. Beaucoup de sociétés membres ont une dénomination légalement enregistrées contenant 'PricewaterhouseCoopers', cependant PwCIL n'est pas propriétaire. Une firme PwC ne peut pas agir au nom et pour le compte de PwCIL ou d'une autre firme PwC, ni ne peut légalement engager PwCIL ou toute autre firme PwC et elle ne peut être tenue pour responsable que des actes qu'elle pose ou omet de poser elle-même et pas pour ce que PwCIL ou toute autre firme PwC fait ou omet de faire. De même, PwCIL ne peut pas agir au nom et pour le compte d'une firme PwC et ne peut pas engager légalement une firme PwC ; parallèlement, PwCIL ne peut être tenue pour responsable que des actes qu'elle pose ou omet de poser.



Les organes de gouvernance de PwCIL:

- **Global Board**, est responsable des aspects liés à la gouvernance de PwCIL, du contrôle du Network Leadership Team et de l'approbation des normes définies par le réseau. Le Comité est composé de dix-neuf membres. Un membre est nommé en tant qu'administrateur externe indépendant, et les dix-huit autres sont élus tous les quatre ans par des associés des firmes PwC du monde entier.
- **Network Leadership Team**, cette équipe détermine la stratégie générale et les normes que le réseau PwC appliquera.
- **Strategy Council**, qui est composé des "Senior Partners" de quelques-unes des plus grandes firmes PwC, définit l'orientation stratégique et veille à ce que la stratégie soit mise en œuvre de manière cohérente.
- **Global Leadership Team**, rend compte de ses activités au Network Leadership Team ainsi qu'au Président du réseau PwC, et assure la direction des équipes des firmes membres du réseau qui sont chargées de la coordination des activités réparties dans tous les domaines de notre activité professionnelle.





Structure juridique et gouvernance



[Message de la Direction](#)



[Notre approche en matière de qualité](#)



[Culture and valeurs](#)



[Nos collaborateurs](#)



[Notre approche](#)



[Contrôle](#)



[Réseau PwC](#)



[Structure juridique et gouvernance](#)

Structure juridique et gouvernance

PwC AFSS a une présence physique dans 11 pays - Côte d'Ivoire, Gabon, Cameroun, République démocratique du Congo (RDC), République du Congo, Madagascar (y compris les Comores), République de Guinée, Sénégal, Guinée équatoriale, Tchad et Mauritanie. PwC AFSS dispose d'une licence pour pratiquer l'audit et la fiscalité dans 10 pays et uniquement la fiscalité en Mauritanie.

PwC AFSS Entités juridiques

Pays	Entité juridiques
Sénégal	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Sénégal	PricewaterhouseCoopers Sénégal *
Sénégal	PricewaterhouseCoopers Advisory Sénégal
Mauritanie	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Gabon	PricewaterhouseCoopers *
Gabon	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Congo	PricewaterhouseCoopers Congo *
Congo	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Côte d'Ivoire	PricewaterhouseCoopers *
Côte d'Ivoire	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Côte d'Ivoire	PwC Advisory
République Démocratique du Congo	PricewaterhouseCoopers RDC *
République Démocratique du Congo	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
République Démocratique du Congo	PwC Advisory
Guinée Conakry	Fiduciaire de Guinée *
Guinée Conakry	PricewaterhouseCoopers Conseil
Cameroun	PricewaterhouseCoopers Cameroun *
Cameroun	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Guinée Equatoriale	PricewaterhouseCoopers *
Guinée Equatoriale	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Tchad	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal
Tchad	PricewaterhouseCoopers Tchad *
Madagascar	PricewaterhouseCoopers Conseil
Madagascar	PricewaterhouseCoopers *
Madagascar	PricewaterhouseCoopers Tax & Legal

* Entité d'Assurance

Structure juridique et gouvernance



Conseil de gouvernance



Dominique TATY

Président

Email : dominique.taty@pwc.com



Anaclet NGOUA

Membre

Email : anaclet.ngoua@pwc.com



Moïse KOKOLO

Membre

Email : moise.kokolo@pwc.com



Territory Leadership Team (TLT)



Nadine TINEN

CEO & Territory Senior Partner (TSP)

Email : nadine.tinen@pwc.com



Madeleine TANOË

Territory Risk & Quality Partner /
Partner Responsible for Independence

Email : madeleine.tanoë@pwc.com



Geoffroy KAMGA

Territory Assurance Leader (TAL)

Email : geoffroy.kamga@pwc.com



Laurent POMMERA

Territory Tax & Legal Leader

Email : laurent.pommerra@pwc.com



Fabrice COMLAN

Territory Advisory Leader

Email : fabrice.comlan@pwc.com



Andriamisa RAVELOMANANA

Territory Human Capital Leader

Email : andriamisa.ravelomanana@pwc.com

Structure juridique et gouvernance



Équipe "Global regulatory compliance"



Laurent POMMERA

Office of the General Counsel (OGC)

Email : laurent.pommerra@pwc.com



Extended Management Group (EMG)

L'**EMG** est composé des membres du TLT (voir page précédente), des Partners in Charge (PIC), du Clients & Markets Leader (CML), du Chief operating officer et du Finance Partner.



Didier N'GUESSAN

PIC PwC Côte d'Ivoire

Email : didier.nguessan@pwc.com



Jean Jacques MUKULA

PIC PwC République Démocratique du Congo (RDC)

Email : jean.jacques.mukula@pwc.com



Anaclet NGOUA

PIC PwC Gabon

Email : anaclet.ngoua@pwc.com



Mahi KANE

PIC PwC Sénégal

Email : mahi.kane@pwc.com



Moïse KOKOLO

PIC PwC Congo

Email : moise.kokolo@pwc.com



Patricia PEDHOM

PIC PwC Cameroun & Tchad

Email : patricia.pedhom.nono@pwc.com



Andriamisa RAVELOMANANA

PIC PwC Madagascar

Email : andriamisa.ravelomanana@pwc.com



Moussa CAMARA

PIC Guinée Conakry

Email : moussa.camara@pwc.com



Sinfiorano NGOMI

PIC Guinée Equatoriale

Email : sinforiano.ngomi.elomba@pwc.com



Emmanuel LEBRAS

Client and Markets Leader

Email : emmanuel.lebras@pwc.com



Armand NGANOU

Chief Operating Officer

Email : armand.nganou@pwc.com



Georges-Louis LEVARD

Finance Partner

Email : georges.l.levard@pwc.com



[pwc.com](https://www.pwc.com)

PricewaterhouseCoopers SSFA is referred to throughout this report as “the firm”, “PwC”, “we”, “our”, and “us”.

©2023 PwC SSFA. All rights reserved. “PwC” refers to the SSFA firms or one of its subsidiaries or affiliates, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.