



Rapport de transparence 2025

EY Belgique



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

Table des matières

1. Message de notre Management	03	5. L'infrastructure au service de la qualité	54
2. À propos de nous	06	6. Pratiques en matière d'indépendance	63
3. Le Système de Gestion de la Qualité	13	7. Chiffre d'affaires et rémunération	68
4. Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité	20	I. Information financière	69
I. Processus d'évaluation des risques du Système de Gestion de la Qualité	21	II. Rémunération des associés	71
II. Gouvernance et Management	22	Annexe 1: liste des clients audit EIP	72
III. Règles éthiques et légales pertinentes	25	Annexe 2: Sociétés membres d'EY enregistrées	74
IV. L'acceptation et le maintien du client et de la mission	30		
V. L'exécution des missions d'audit	32		
VI. Ressources	38		
VII. Information et communication	48		
VIII. Système de Gestion de la Qualité, du suivi et de prise de mesures correctives	49		

Message de notre Management



Steven J. Claes

EY Belgique
Managing Partner



Eef Naessens

EY Belgique
Associée responsable du
département Assurance
d'EY Belgique

Au sujet de ce rapport

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport de transparence d'EY Belgique pour 2025. Ce rapport constitue un formidable vecteur de communication avec les investisseurs des sociétés que nous auditons, les présidents et les membres des comités d'audit, les organismes de réglementation ainsi que les autres parties prenantes.

Nous considérons que l'objectif de transparence du règlement d'audit de l'UE

n°537/2014, qui oblige les contrôleurs légaux des comptes des entités d'intérêt public (« EIP ») en Belgique à publier un rapport annuel de transparence, revêt une importance capitale.

Le rapport de transparence 2025 d'EY Belgique est conforme non seulement aux dispositions de la loi du 7 décembre 2016 portant sur l'organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises mais aussi au règlement n° 537/2014 du Parlement européen. Il couvre l'exercice clos le 30 juin 2025 et intègre également les événements plus récents et dignes d'intérêt.

Ce rapport contient des informations sur notre investissement en matière de qualité et met en lumière notre culture fondée sur un socle de valeurs communes, notre quête d'amélioration continue et l'ensemble des initiatives que nous prenons afin de continuer à fournir des audits et des prestations de conseil indépendants, objectifs et de haute qualité.

Notre engagement à l'égard de la qualité de l'audit

Les activités de notre département Assurance joue un rôle essentiel dans l'établissement et la préservation de la confiance du public dans les marchés financiers, ce qui stimule l'investissement et la croissance économique. Fournir des audits et d'autres services de prestations de conseil de haute qualité est et demeure notre objectif principal.

Pour EY Belgique, la réalisation d'audits de haute qualité est une priorité absolue s'appuyant sur nos valeurs d'indépendance, d'objectivité et d'intégrité. En outre, l'esprit critique, le respect des normes professionnelles et une attitude éthique font partie intégrante de nos procédures. Les dirigeants d'EY évaluent minutieusement les constatations faites lors des inspections internes et externes ainsi que d'autres activités de contrôle au sein du système de gestion de la qualité, afin de déterminer quels domaines seraient susceptibles d'être améliorés. Dans cette optique, un élément central du cadre d'amélioration de la qualité d'EY est l'analyse des causes premières (« root cause analysis »), qui comprend à la fois des éléments liés à la mission et au Système de Gestion de la Qualité.

Nous prenons un certain nombre de mesures pour améliorer la qualité de nos audits, notamment en standardisant davantage nos processus, en modernisant notre approche avec des workflows guidés (« guided workflows ») et des technologies avancées, et en centralisant le soutien pour les équipes d'audit d'EY Belgique sur des sujets complexes, dans le respect le plus absolu de nos valeurs et des responsabilités qui nous incombent.

Message de notre Management

Nous continuons également à améliorer nos procédures d'identification et de réponse aux causes premières des constatations lors des inspections internes et externes, et à surveiller notre Système de Gestion de la Qualité pour précisément identifier les domaines où la qualité des audits peut être améliorée.

Chez EY Belgique, l'amélioration continue de la qualité de nos audits est un élément clé de notre Système de Gestion de la Qualité.

All in est la stratégie mondiale d'EY, avec pour ambition de façonner l'avenir avec confiance et de stimuler ensemble une croissance ciblée. La stratégie mondiale créera une valeur ajoutée pour ses parties prenantes et consolidera la position d'EY en tant que leader dans le domaine des services professionnels. Pour en savoir plus sur cette stratégie mondiale et sur la transformation pluriannuelle de l'audit d'EY, consultez le chapitre L'infrastructure pour soutenir la qualité. Vous y découvrirez également comment nous continuons à transformer la manière dont les équipes d'EY Belgique réalisent les audits.

Des collaborateurs et une culture d'entreprise au service de la qualité

Nous nous engageons à créer un environnement dans lequel les employés d'EY peuvent s'épanouir à chaque étape de leur carrière. Cela passe tant par le recrutement et la formation que par la rétention de personnes talentueuses, ainsi que le soutien aux employés d'EY dans l'exploration d'un parcours de carrière personnalisé et flexible, avec une gamme de fonctions et d'expériences variées dans différentes régions, en relation avec différents types de mission, secteurs et lignes de services. Pour plus d'informations sur les investissements dans le bien-être et le développement des employés d'EY, nous vous invitons à consulter la section Ressources. Nous sommes convaincus que ces investissements dans le coaching, la formation et le soutien supplémentaire sur le lieu de travail aideront les employés d'EY Belgique à acquérir et à améliorer les compétences complexes nécessaires à la réalisation des audits contemporains.

La qualité ne se mesure pas seulement aux aspects techniques ; elle se manifeste également par les actions et les comportements. Dans ce contexte, EY s'efforce de maintenir une culture d'intégrité et de responsabilité, à travers laquelle chacun est tenu aux standards les plus élevés. La culture d'EY est soutenue par les valeurs des employés d'EY qui :

- Font preuve d'intégrité, de respect, d'esprit d'équipe et d'inclusivité ;
- Agissent avec énergie, enthousiasme et le courage de diriger ;
- Etablissent des relations de confiance en faisant ce qui doit être fait.

Cela commence par le « Tone at the top ». Dans la section Gouvernance et leadership, vous pouvez en apprendre davantage sur la culture d'intégrité d'EY et les principes énoncés dans le Code de conduite mondial d'EY.

Message de notre Management

Dans le présent rapport, nous nous référons aux résultats du Employee Listening Survey (enquête auprès des employés) d'avril 2025 et le Quality Survey (enquête sur la qualité) 2025, qui ont toutes deux été menées à l'échelle mondiale. L'enquête sur la qualité nous renseigne quant à la perception qu'ont les employés d'EY de la culture de la qualité en vigueur dans notre organisation, y compris le « Tone at the top », et par rapport à la performance des activités quotidiennes. L'enquête auprès des employés donne un aperçu de l'expérience des employés d'EY et des domaines d'investissement futurs possibles pour améliorer leur expérience et leur environnement de travail.

La vision d'EY pour la société et la planète

La manière dont les entreprises abordent les questions de durabilité est déterminante pour leur résilience et leur capacité à créer de la valeur à long terme pour les différentes parties prenantes.

La façon dont ils réagissent et rendent compte de ces questions est également un élément crucial de l'établissement d'un climat de confiance dans une entreprise. EY Belgique s'engage pleinement en faveur du développement durable en réduisant son empreinte carbone et en soutenant ses clients dans leur transition vers ce même développement durable. Pour en savoir plus sur la façon dont les équipes d'EY peuvent guider les organisations à travers les complexités de l'information environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), consultez la section Information non financière du présent rapport.

EY reste déterminé à atteindre un objectif de carboneutralité et travaille sur la prochaine phase de son plan de décarbonisation fondé sur des programmes scientifiques. EY Belgique contribue à la réalisation de ces objectifs. Pour en savoir plus sur la vision d'EY pour l'avenir, consultez la section Valeur à long terme pour la société de ce rapport et le [EY Value realized 2025](#).

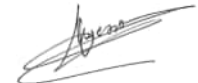
Nous invitons toutes les parties prenantes d'EY, y compris les clients et leurs investisseurs, les membres des comités d'audit et les organismes de réglementation, à poursuivre le dialogue avec nous sur l'ensemble des sujets abordés dans le présent rapport.



Steven Claes

Country Managing Partner

EY Belgique



Eef Naessens

Présidente d'EY Réviseurs d'Entreprises

Présidente d'EY Assurance Services

EY Belgique



| À propos de nous

À propos de nous

Structure juridique, organisation et gouvernance

En Belgique, EY Réviseurs d'Entreprises et EY Assurance Services ont adopté la forme d'une société à responsabilité limitée (« SRL »). EY Réviseurs d'Entreprises et EY Assurance Services sont inscrites au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises respectivement sous les numéros B00160 et B00109. En date du 30 juin 2025, seule EY Réviseurs d'Entreprises est active dans le domaine de l'audit des entités d'intérêt public. Toutes deux sont établies à Kouterveldstraat 7b boîte 001, 1831 Diegem et sont des sociétés membres de la société Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie (« EYG »).

Il y a lieu également de citer EY Europe SRL (« EY Europe »), une société holding. Constituée en Belgique sous la forme d'une SRL, elle est inscrite au registre public de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (« IRE ») mais ne réalise pas de missions d'audit et ne fournit pas de prestations à des clients.

Dans le présent rapport, nous faisons référence à nous-mêmes comme « EY Belgique », « nous » ou « notre ». EY désigne l'ensemble des sociétés au niveau mondial qui sont membres du réseau d'EYG.

EY Réviseurs d'Entreprises

Apport

Les apports libérés au 30 juin 2025 par les actionnaires d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL s'élèvent à € 10.672.506,49.

La majorité des droits de vote d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL est détenue par EY Europe SRL.

En outre, EY Réviseurs d'Entreprises SRL détient la quasi-totalité des actions d'EY Assurance Services SRL.

La structure de gouvernance d'EY Belgique s'appuie sur son assemblée générale et son conseil d'administration.

Gouvernance

L'assemblée générale

L'assemblée générale regroupe tous les actionnaires d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL. Elle est dotée des compétences qui lui sont conférées par les statuts et par la loi. Elle décide notamment de la modification des statuts, de la nomination et de la démission des administrateurs, de l'acceptation et de l'exclusion des actionnaires. Elle se prononce chaque année sur les comptes annuels. La liste des associés d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL peut être consultée dans le registre public sur le site de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est dirigé par son président et son vice-président. Il se compose des associés ainsi que d'autres administrateurs nommés par l'assemblée générale. Il dispose des compétences en matière d'administration et de gestion qui lui sont conférées par les statuts et par la loi.

À propos de nous

La liste des administrateurs d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL peut être consultée dans le registre public sur le site de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.

EY Belgique

En Belgique, le Country Managing Partner (« CMP ») est chargé de coordonner toutes les questions opérationnelles nécessitant une approche ou une représentation locale.

A côté d'EY Réviseurs d'Entreprises SRL, EY Assurance Services SRL et EY Europe SRL, EY Belgique comprend également les autres sociétés membres d'EYG :

- EY Accountancy & Tax Services BV
- EY Accountants BV
- EY Fiduciaire BV
- EY Representation BV
- EY Tax Consultants BV
- EY Solutions BV
- EY Strategy and Transactions BV

- EY Core Business Services BV
- EY Consulting BV
- EY Advisory Services BV
- EY Cognistreamer BV
- EY Economic and Policy Advisory Services BV
- EY Forensic and Integrity Services BV

La société d'avocats EY Law SRL est liée à EY Tax Consultants SRL par une alliance stratégique.

La société suivante (qui n'est pas opérationnelle) fait également partie du réseau d'EY en Belgique :

- Financieringsmaatschappij CDA NV

Les sociétés membres d'EY sont organisées autour de trois zones géographiques dénommées « Area » : Amérique, Asie-Pacifique, EMEIA (Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique). Ces zones se subdivisent en régions qui regroupent plusieurs sociétés membres sur une base géographique. À partir du 1er juillet 2025, EY a réorganisé sa structure et compte désormais 10 régions, au sein desquelles certaines régions auparavant existantes ont été fusionnées.

EY Belgique fait partie de la région EMEIA. La zone EMEIA, comptait précédemment huit régions. Ce nombre a été réduit à cinq depuis le 1er juillet 2025 suite à la fusion de certaines régions. EY Belgique continue à faire partie de la région « Europe West ».

Ernst & Young EMEIA Limited (« EMEIA Limited »), société de droit britannique à responsabilité limitée par garantie (company limited by guarantee) est la principale entité de coordination des sociétés membres d'EYG dans la région EMEIA. EMEIA Limited facilite la coordination et la coopération entre les sociétés membres d'EYG dans la région EMEIA, mais elle ne les contrôle pas. EMEIA Limited est une société membre d'EYG qui n'effectue aucune opération financière et ne fournit pas de services professionnels à des clients.

Chaque région dispose d'un Forum d'Associés Régional (« RPF ») dont les membres apportent leur expertise et agissent comme organe de réflexion pour les dirigeants au niveau régional. L'associé désigné en qualité de Président du RPF est également chargé de représenter la région au Conseil de Gouvernance Global (voir page 9).

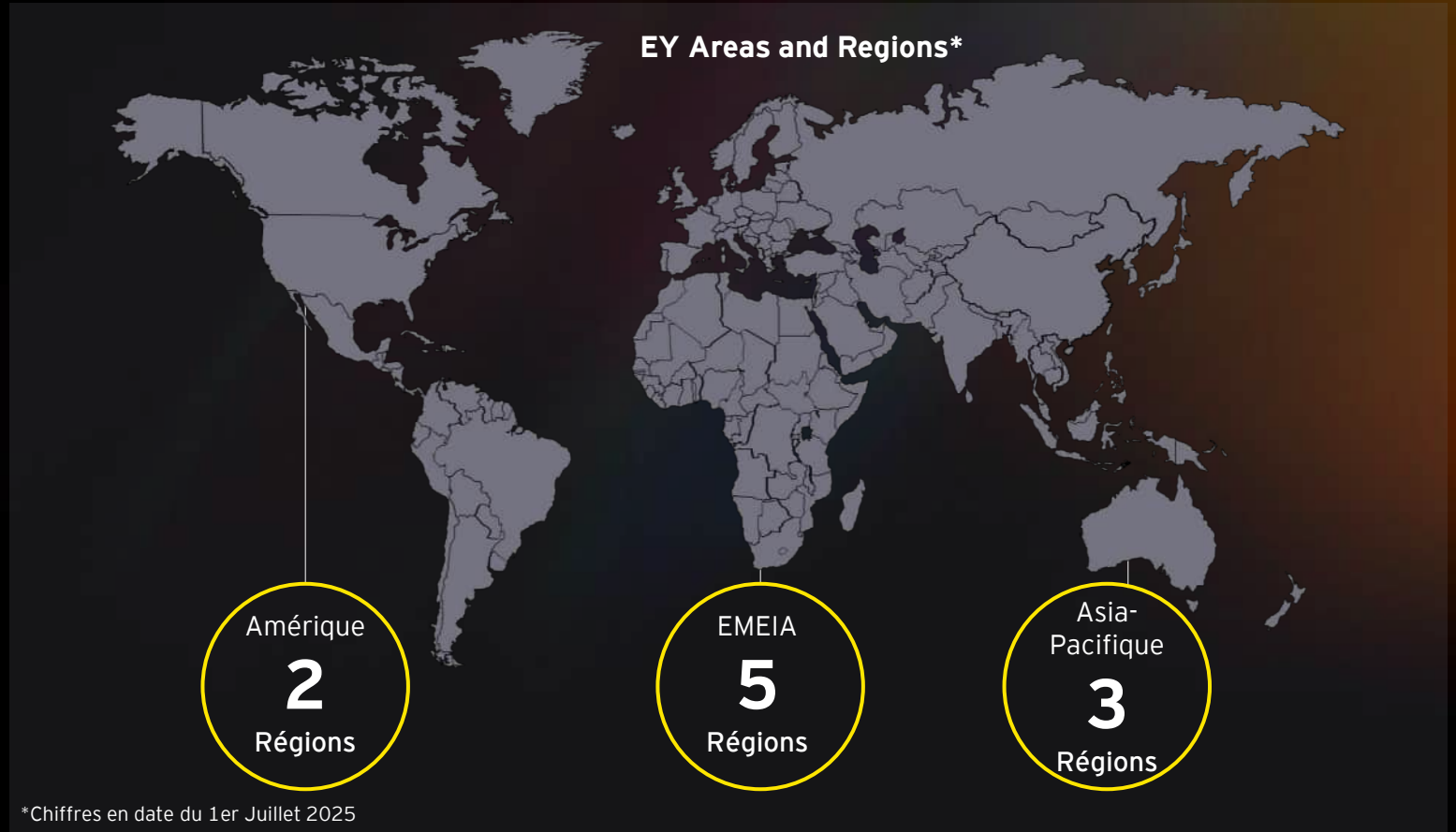
À propos de nous

Comme décrit ci-avant, il existe en Europe une société holding, EY Europe BV (« EY Europe »). EY Europe est une société à responsabilité limitée (SA) de droit belge.

Dans les limites permises par les législations locales ou les exigences professionnelles, EY Europe SRL a acquis la majorité des droits de vote des différentes sociétés membres du réseau d'EYG établies en Europe. EY Europe SRL est une société membre d'EYG. EY Europe SRL contrôle EY Belgique depuis le 22 mars 2019.

Le conseil d'administration d'EY Europe SRL est composé d'associés seniors des sociétés membres en Europe. Le conseil d'administration d'EY Europe SCRL est responsable de la mise en œuvre de la stratégie et de la gestion des opérations d'EY Europe.

Les associés des entreprises membres d'EY dans l'Espace Economique Européen (EEE) et plusieurs autres pays ont des intérêts dans EY Europe.



À propos de nous

L'organisation du réseau

EY est un leader mondial dans le domaine de l'audit, de la fiscalité, du conseil, de la stratégie et des transactions. EY compte plus de 400.000 collaborateurs répartis dans plus de 150 pays et territoires, unis par la volonté de prendre une part active à la construction d'un monde plus performant et plus juste (« building a better working world ») et liés par des valeurs communes et un dévouement inébranlable envers la qualité, l'intégrité et le scepticisme professionnel. Sur le marché mondial actuel, l'approche intégrée d'EY est essentielle à la réalisation d'audits de haute qualité de groupes internationaux qui peuvent couvrir quasiment tous les pays autour du monde. Cette approche intégrée permet aux sociétés membres d'EY d'acquérir et de mettre à profit l'étendue et l'expérience nécessaires pour mener des audits aussi diversifiés et complexes.

EYG coordonne les diverses activités des sociétés membres d'EY et favorise leur coopération mutuelle. EYG ne délivre donc pas de services aux clients, mais elle a notamment pour objectif de promouvoir, par le biais de ses sociétés membres partout dans le monde,

un service exceptionnel au travers de la fourniture aux clients de prestations de la plus haute qualité. Chacune des sociétés membres d'EY est une entité juridique séparée. Les obligations et responsabilités de chacune des sociétés membres d'EYG sont définies par les règles fondamentales d'EYG et divers autres accords.

Dans le cadre de la stratégie « All In », EY a rationalisé sa structure et réduit le nombre de régions de 18 à 10 depuis le 1er juillet 2025. La nouvelle structure permettra des investissements orientés vers l'avenir, y compris des investissements liés à la transformation de nos activités d'audit. Pour les clients d'audit d'EY Belgique, nous sommes convaincus que la nouvelle structure soutiendra davantage l'approche multidisciplinaire requise pour leurs audits tout en continuant à offrir des services de haute qualité et cohérents au sein de la ligne de services Assurance et des autres lignes de services d'EY. Quant aux employés d'EY Belgique, la nouvelle structure signifie plus de mobilité et de meilleures opportunités de carrière dans une plus grande zone géographique, ce qui, selon nous, aidera EY Belgique à retenir les meilleurs talents et à en attirer de nouveaux.

La structure et les organes principaux de cette organisation reflètent le fait qu'EY, en tant qu'organisation mondiale, met en œuvre une stratégie commune.

Parallèlement, le réseau est organisé et opère à un niveau régional. Ce modèle opérationnel favorise une attention plus grande aux parties prenantes de nos activités dans les régions et permet aux sociétés membres d'établir des relations plus étroites avec les clients dans chaque pays et de mieux répondre aux besoins locaux.

Global Governance Council (GGC)

Le Conseil de Gouvernance Globale (« CGG ») est un organe de gouvernance clé d'EYG. Il est composé d'un ou plusieurs représentant(s) de chaque région, de représentants des sociétés membres et de membres indépendants non exécutifs (« INE ») du conseil d'administration. Les représentants régionaux, qui n'occupent pas par ailleurs de postes de direction, sont élus par leur FPR pour un mandat de trois ans, avec la possibilité d'être reconduit pour un mandat supplémentaire de trois ans.

À propos de nous

Cependant, depuis le 1er juillet 2024, les représentants de GGC d'EY US sont membres du conseil d'administration élu. Le CGG conseille EYG sur les lignes directrices, les stratégies et les aspects d'intérêt général dans la prise de décision. Le CGG approuve, dans certains cas sur recommandation de l'Exécutif Global (« GE »), un certain nombre de questions qui pourraient affecter EY.

Les Représentants Indépendants Non-Exécutifs

Au maximum six INEs globaux sont sélectionnés en dehors d'EY. Ces global INEs, issus soit du secteur public soit du secteur privé, sont des hauts dirigeants issus de plusieurs pays et présentant des expériences professionnelles diverses. Ils apportent à notre organisation mondiale et au CGG le bénéfice de leur expertise. Les global INEs composent également majoritairement le Public Interest Sub-Committee au sein du CGG. Le Public Interest Sub-Committee a pour mission d'aborder les questions d'intérêts public générées au travers du processus décisionnel et du dialogue avec les parties prenantes ainsi que les questions soulevées dans le cadre des politiques et procédures liées aux lanceurs d'alerte et l'engagement en matière de qualité et de gestion des risques.

Les global INEs sont nommés par une commission spéciale, nomination qui est approuvée par le GE et ratifiée par le CGG.

L'Exécutif Global

L'Exécutif Global (« GE ») regroupe le leadership pour tous les services et toutes les zones géographiques d'EY. Il est dirigé par le Président et le Directeur Général d'EYG (« CEO »), et se compose des membres suivants :

- Global Managing Partners de Client Service, Business Enablement, Growth & Innovation et Business Administration & Risk ;
- Area Managing Partners ;
- Responsable mondial - Talent ;
- Responsable mondial - Clients & Industries ;
- Responsable mondial - Strategy ;
- Responsable mondial - Alliance & Ecosystems ;
- Responsables mondiaux des différentes lignes de services - Assurance, Consulting, Stratégie et Transactions, et Fiscalité ;
- Responsables du Conseil des Marchés en Croissance (« Growth Markets »).

Le GE et le CGG approuvent la nomination du CEO, et ils ratifient la nomination des Global Managing Partners et des Area Managing Partners. Le GGC ratifie également les nominations de toutes les autres personnes qui sont membres du GE.

Les responsabilités de l'Exécutif Global incluent la promotion des objectifs globaux et comprennent également le développement, l'approbation et, le cas échéant, la mise en œuvre des éléments suivants :

- Des stratégies et plans globaux ;
- Des règles, méthodologies et politiques communes aux sociétés membres ;
- Des initiatives en matière de ressources humaines, incluant les critères et procédures d'admission, d'évaluation, de formation, de rémunération et de départ à la retraite des associés ;
- Des programmes d'amélioration de la qualité et de la protection des activités ;
- Des propositions relatives à la réglementation professionnelle et aux politiques publiques ;

À propos de nous

- Des politiques et des instructions concernant les services fournis par les sociétés membres à nos clients internationaux, le développement de l'activité et des marchés et la valorisation de notre image ;
- Des plans de développement et d'investissements prioritaires pour EY ;
- Des états financiers annuels et des budgets d'EYG ;
- Des recommandations du CGG.

Le GE est également régulièrement informé des priorités liées au Système de Gestion de la Qualité et des aspects qui peuvent nécessiter son attention.

Le GE est également compétent pour arbitrer et résoudre les désaccords entre sociétés membres d'EY.

Le Global Practice Group

Le Globale Practice Group réunit les membres de la GE et des responsables des différentes lignes de services, régions, secteurs et fonctions. Il a pour mission de faciliter une compréhension commune des objectifs stratégiques d'EY et de veiller à leur mise en œuvre au sein de l'organisation.

Les sociétés membres d'EY

Conformément aux règles d'EYG, les sociétés membres s'engagent à poursuivre les objectifs d'EY tels que la prestation de services de haute qualité, partout dans le monde. A cette fin, les sociétés membres sont tenues de mettre en œuvre les stratégies globales et les plans d'actions et d'assurer une capacité d'exercice sur le périmètre de services définis. Les sociétés membres sont tenues de se conformer aux normes, méthodologies et règles communes, y compris en matière de méthodologies d'audit, de Système de Gestion de la Qualité et des risques, d'indépendance, de partage des connaissances, des ressources humaines et des moyens technologiques.

En outre, les sociétés membres s'engagent également à exercer leurs activités en conformité avec les normes professionnelles et éthiques ainsi qu'avec les lois et réglementations applicables. Ce devoir d'intégrité et de faire ce qui est juste sont le socle de notre Code de conduite et des Valeurs d'EY (voir page 18).

Outre l'adoption des règles d'EYG, les sociétés membres sont liées par divers autres accords couvrant les aspects de leur participation au sein de l'organisation EY tels que les droits et obligations liés à l'utilisation du nom EY ou le partage des connaissances entre sociétés membres.

Les sociétés membres sont soumises à des contrôles afin d'évaluer leur conformité aux exigences et règles d'EYG dans des domaines tels que l'indépendance, la gestion de la qualité et des risques, la méthodologie d'audit et la gestion des ressources humaines. Les sociétés membres qui ne satisfont pas aux exigences en matière de qualité ainsi qu'aux conditions d'affiliation au réseau EYG pourraient être écartées de l'organisation.



Le Système de Gestion de la Qualité

Le Système de Gestion de la Qualité

Les sociétés membres d'EY ont terminé le 30 juin 2025 la troisième évaluation annuelle de leur Système de Gestion de la Qualité, conformément aux exigences de la Norme Internationale sur la Gestion de la Qualité (ISQM 1).

Le Système de Gestion de la Qualité souligne l'engagement d'EY envers la transparence, l'amélioration continue et le respect de normes strictes dans l'exécution des audits.

Le Système de Gestion de la Qualité renforce également la culture de la qualité et le message délivré par le Management (« tone at the top »), en définissant les responsabilités et les obligations du Management en matière de qualité.

La fonction de 'Global System of Quality Management Operations', dirigée par le Responsable Opérationnel du Système de Gestion de la Qualité (« Global System of Quality Management Operational leader »), développe et améliore en permanence le Système de Gestion de la Qualité, afin que les sociétés membres d'EY puissent l'appliquer et l'adapter aux conditions locales.

Les sociétés membres d'EY sont responsables de la mise en place et du maintien d'un Système de Gestion de la Qualité, tout en bénéficiant du soutien du 'Global System of Quality Management Operations' via :

- Le développement d'une politique et des procédures conformes à la réglementation actuelle en matière de gestion de la qualité ;
- La mise à jour d'objectifs fondamentaux, des risques et des réponses (par exemple, des contrôles) en matière de gestion de qualité ;
- L'établissement d'un cadre d'évaluation des risques annuel complet qui peut être utilisé pour identifier des objectifs de qualité supplémentaires, des risques et des réponses spécifiques à l'entité membre concernée ;
- La définition d'une méthodologie pour tirer des conclusions sur l'efficacité du Système de Gestion de la Qualité des entités membres d'EY ;
- Le développement et la mise à jour des outils, des directives et des formations pour faciliter l'exécution des activités clés du Système de Gestion de la Qualité.

dirigée par le Responsable de la Surveillance et de l'Analyse du Système mondial de Gestion de la Qualité (« Global System of Quality Management Monitoring and Analysis leader ») joue également un rôle important en évaluant les thèmes et les leçons tirées des activités de surveillance afin d'aider les entités membres d'EY à aborder proactivement les risques.

Les responsables du Système mondial de Gestion de la Qualité se sont activement concentrés sur le respect des normes internationales de qualité et se sont récemment préparés à la mise en œuvre du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) Quality Control (QC) 1000, qui entrera en vigueur le 15 décembre 2025.

Dans le cadre de la norme ISQM 1 et de l'examen annuel de notre Système de Gestion de la Qualité, EY Belgique fait référence aux sociétés membres d'EY suivantes qui effectuent des audits ou des revues d'états financiers, ou fournissent d'autres services Assurance ou des services connexes :

Le Système de Gestion de la Qualité

- EY Assurance Services SRL ;
- EY Réviseurs d'entreprises SRL.

Nous certifions en outre notre conformité au règlement de l'UE concernant :

- L'efficacité du fonctionnement des systèmes internes de contrôle de la qualité. Comme il est indiqué dans la section « Conclusion de l'évaluation annuelle du Système de Gestion de la Qualité au 30 juin 2025 » du présent rapport, EY Belgique a conclu que nos systèmes de contrôle interne sont conçus de manière appropriée et fonctionnent efficacement.
- Les pratiques d'indépendance du cabinet d'audit. En outre, nous confirmons qu'un contrôle interne du respect de l'indépendance a été mené. Nous y faisons référence à la page 45.
- La politique suivie par le cabinet d'audit en matière de formation continue des commissaires. Nous y faisons référence à la page 30.

Notre rôle en tant qu'auditeur

L'engagement des sociétés membres d'EY à fournir des audits de haute qualité constitue la base de la stratégie mondiale « All In » d'EY et s'inscrit pleinement dans le cadre de notre responsabilité d'auditeurs afin de renforcer la confiance et la transparence dans les rapports financiers et de servir l'intérêt général. La réputation d'EY Belgique de fournir des services d'audit professionnels de haute qualité de manière indépendante et objective est fondamentale pour notre succès en tant qu'auditeurs indépendants. Nous continuons d'investir dans notre Système de Gestion de la Qualité et dans la promotion du renforcement de l'objectivité, l'indépendance et le scepticisme professionnel. Ces éléments revêtent un caractère crucial à la réalisation d'audits de haute qualité. La conception, la mise en œuvre et l'exécution d'un système efficace de gestion de la qualité sont essentielles à ces efforts.

Chez EY Belgique, notre rôle en tant qu'auditeur consiste à certifier de manière absolue la présentation fidèle des états financiers des sociétés auditées.

Nous composons des équipes qualifiées pour fournir des services d'audit, sur la base de notre vaste expérience dans divers secteurs et services. Nous nous efforçons d'améliorer en permanence les processus de qualité et de gestion des risques, et de maintenir la qualité de nos audits à un niveau supérieur.

Alors que le marché et les parties prenantes continuent d'exiger des audits de haute qualité, ils attendent également une prestation de services d'audit de plus en plus efficace et efficiente. C'est pourquoi EY cherche à améliorer constamment ses méthodes et ses processus d'audit tout en améliorant la qualité de l'audit.

En parallèle, EY s'attache à comprendre en quoi la qualité de certains audits réalisés par des sociétés membres d'EY a pu parfois ne pas répondre à ses propres attentes ou à celles des parties prenantes, y compris des autorités indépendantes de supervision des activités d'audit. Il s'agit notamment de tirer les enseignements des inspections externes, des inspections internes et d'autres activités de surveillance, et de déterminer les causes profondes des faiblesses relevées afin de prendre les mesures qui s'imposent pour permettre l'amélioration continue de la qualité de l'audit.

Le Système de Gestion de la Qualité

Conception, mise en œuvre et surveillance d'un Système de Gestion de la Qualité

ISQM 1 exige une approche plus proactive et fondée sur les risques pour gérer la qualité au niveau des sociétés membres en exigeant de ces dernières qu'elles conçoivent, mettent en œuvre et exploitent un Système de Gestion de la Qualité. ISQM 1 exige également une évaluation, au minimum annuelle, du Système de Gestion de la Qualité.

ISQM 1 mentionne des exigences strictes en matière de gouvernance, de leadership et de culture des cabinets d'audit professionnels, et introduit un processus d'évaluation des risques pour concentrer l'attention du cabinet sur l'atténuation des risques qui pourraient avoir un impact sur la qualité de la mission. Un suivi plus approfondi du Système de Gestion de la Qualité est requis afin, d'une part, de déceler d'éventuelles lacunes nécessitant des mesures correctives et, d'autre part, de servir de base à l'évaluation de l'efficacité globale du Système de Gestion de la Qualité.

ISQM 1 décrit une approche intégrée et itérative du Système de Gestion de la Qualité basée sur la nature et

les circonstances du cabinet et les missions qu'il effectue. Elle tient également compte des changements de pratique et des différents modèles de fonctionnement des entités (utilisation de la technologie ou appel aux entités multidisciplinaires du réseau par exemple).

L'approche d'EY consiste à concevoir et mettre en œuvre un Système de Gestion de la Qualité qui puisse être appliqué de manière cohérente dans l'ensemble du réseau des sociétés membres afin de promouvoir la qualité de l'engagement et l'efficacité opérationnelle. Cela est particulièrement important dans une économie mondiale où de nombreux audits sont transnationaux et impliquent le recours à d'autres sociétés membres d'EY.

Pour atteindre cet objectif, les sociétés membres d'EY ont accès à certaines politiques, technologies, stratégies et programmes utiles pour la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité des sociétés membres. L'objectif de ces ressources est de soutenir les sociétés membres et leurs collaborateurs.

A titre d'exemple, le processus d'évaluation des risques requis prend en considération les

commentaires et retours de toutes les lignes de services, fonctions et zones géographiques d'EY afin d'élaborer des bases de référence mondiales. Ces bases comprennent des objectifs de qualité (basés sur les exigences ISQM 1), des typologies de risques liés à la qualité et des réponses (y compris les contrôles clés du système de gestion de la qualité) supposés applicables aux sociétés membres d'EYG. En outre, EY a développé des outils mondiaux pour permettre le fonctionnement optimal du Système de Gestion de la Qualité.

Les sociétés membres d'EY, y compris celles d'EY Belgique, sont ultimement responsables de la conception, de la mise en œuvre et de l'exploitation de leur Système de Gestion de la Qualité, et ont la responsabilité de :

- Évaluer les politiques, les technologies, les stratégies, les programmes et les objectifs de qualité de base, les risques liés à la qualité et les réponses à y apporter ;
- Déterminer si ces dispositifs doivent être complétés par l'entité membre pour se conformer aux lois et réglementations locales ou s'il est nécessaire de traduire le contenu dans la langue locale).

Le Système de Gestion de la Qualité

Rôles au sein du Système de Gestion de la Qualité

Plusieurs personnes sont affectées à des rôles SQM pour permettre la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique. Les personnes occupant ces rôles ont l'expérience, les connaissances, l'influence et l'autorité appropriées, et suffisamment de temps pour assumer leurs rôles managériaux au sein du Système de Gestion de la Qualité et sont en tout état de cause responsables du bon exercice de leurs fonctions.

Les rôles et les responsabilités du Système de Gestion de la Qualité sont définis dans les politiques du Système mondial de Gestion de la Qualité afin de promouvoir l'uniformité de sa mise en œuvre en Belgique du Système de Gestion de la Qualité d'EY. Pour les personnes qui occupent des postes de direction dans des entités membres d'EY ou au niveau des régions, des règles décrivent leurs responsabilités relatives au Système de Gestion de la Qualité et à d'autres activités axées sur la qualité, et la façon dont ces responsabilités sont liées à l'évaluation de leur performance. Système de Gestion de la Qualité

Les rôles clés au sein du Système de Gestion de la Qualité sont les suivants :

Responsabilité ultime et obligation de rendre compte : le CMP d'EY Belgique porte la responsabilité ultime du Système de Gestion de la Qualité, en particulier de son évaluation et de la conclusion sur son efficacité.

Responsable opérationnelle du Système de Gestion de la Qualité : l'associé responsable Assurance au niveau national (« Country Assurance Managing Partner ») est la personne à qui est assignée la responsabilité opérationnelle du Système de Gestion de la Qualité. Cela comprend la recommandation de la conclusion de l'évaluation annuelle du Système de Gestion de la Qualité au Country Managing Partner d'EY Belgique. Tout en assumant ses propres responsabilités, l'associé responsable Assurance du pays (Country Assurance Managing Partner) désigne un responsable opérationnel SQM national pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités liées au Système de Gestion de la Qualité. Un comité opérationnel SQM a été formé, présidé par l'associé responsable Assurance au niveau national. L'objectif du Comité Opérationnel SQM est de

superviser la responsabilité opérationnelle du Système de Gestion de la Qualité. Le Comité Opérationnel SQM inclut le Country Assurance Managing Partner, le responsable opérationnel SQM national, les responsables des lignes de services (fiscalité (Tax), conseil (Consulting) et stratégie et transactions (Strategy and Transactions), les responsables fonctionnels (indépendance, gestion des risques, talent (HR), technologie, Professional Practice en Assurance Quality Enablement) et les responsables FSO (FSO Assurance Service Line Leader, FSO Professional Practice).

Responsabilité opérationnelle du respect des exigences en matière d'indépendance : le responsable de l'indépendance du pays (Country Independence Leader) est la personne à qui est assignée la responsabilité opérationnelle du respect des exigences en matière d'indépendance.

Le Système de Gestion de la Qualité

Responsabilité opérationnelle du suivi du Système de Gestion de la Qualité : le Country Professional Practice Director est la personne chargée de la responsabilité opérationnelle du suivi de la gestion de la qualité. Cela comprend l'adoption ou la proposition de modifications à la suite de l'évaluation annuelle recommandée du Système de Gestion de la Qualité. Un Comité de surveillance de la SQM est formé et présidé par le Country Professional Practice Director. L'objectif du Comité de surveillance de la gestion de la qualité est de superviser les processus et les activités de suivi du Système de Gestion de la Qualité.

Le Comité de surveillance du Système de Gestion de la Qualité comprend en tant que membres permanents l'Assurance Quality Enablement Leader, le FSO Professional Practice Director et le FSO Quality Enablement Leader en plus des Service Line Quality Leaders (Tax, Consulting en Strategy and Transactions), le Country Independence Leader et le Risk Management Leader, qui sont invités sur une base ad hoc.

Efficacité - Conclusion de l'évaluation annuelle au 30 juin 2025

Le Country Managing Partner, au nom d'EY Belgique, est tenu d'évaluer le Système de Gestion de la Qualité sur une base annuelle, à compter du 30 juin, et de conclure sur son efficacité. Le processus d'évaluation est exécuté chaque année sur la base de la politique d'évaluation annuelle SQM mondiale.

La présente évaluation est fondée sur la question de savoir si le Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique fournit l'assurance raisonnable que :

- EY Belgique et son personnel s'acquittent de leurs responsabilités conformément aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables, et les missions sont menées conformément à ces normes et exigences ;
- Les rapports émis par les sociétés membres et les associés responsables (PIC) sont appropriés selon les circonstances.

L'évaluation de l'efficacité du Système de Gestion de la Qualité utilise les informations recueillies lors des activités de surveillance menées au cours d'une période donnée. L'évaluation a tenu compte des résultats suivants :

- Tests des contrôles clés du Système de Gestion de la Qualité ;
- Inspections des missions internes et externes ;
- Autres activités de surveillance telles que, par exemple, les tests de conformité d'EY Belgique et de ses collaborateurs aux exigences éthiques liées à l'indépendance, les observations formulées par des organes de supervision concernant le Système de Gestion de la Qualité et les problèmes signalés par la ligne d'assistance en matière d'éthique.

L'évaluation des résultats des activités de surveillance repose sur le jugement professionnel, également pour déterminer si les observations, enregistrées individuellement ou en combinaison avec d'autres constatations, doivent être considérées comme des manquements. Les manquements pouvant être constatés nécessitent une analyse des causes profondes ainsi qu'un plan d'amélioration de la qualité.

Le Système de Gestion de la Qualité

En outre, les manquements sont évalués afin de déterminer leur gravité et leur amplitude. Si un manquement grave a été identifié, une société membre doit évaluer si l'effet du manquement a été corrigé avant le 30 juin 2025 et si les mesures prises ont été efficaces lors de la conclusion de l'évaluation annuelle du Système de Gestion de la Qualité.

Conclusion de l'évaluation annuelle du Système de Gestion de la Qualité au 30 juin 2025

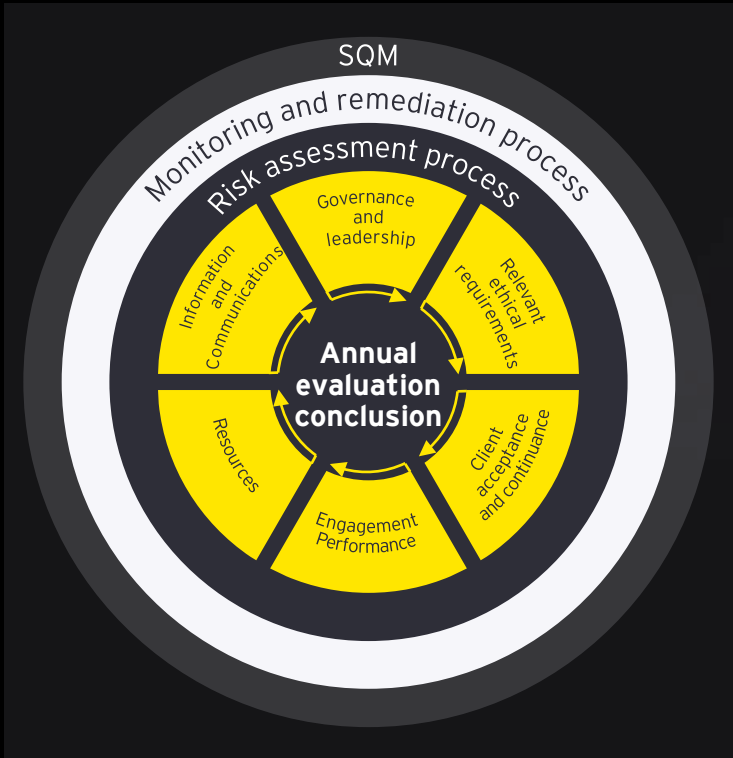
La conclusion de l'évaluation annuelle pour EY Réviseurs d'Entreprises SRL et EY Assurance Services SRL au 30 juin 2025 est que le Système de Gestion de la Qualité fournit une assurance raisonnable que les objectifs du Système de Gestion de la Qualité ont été atteints.



Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Dans les sections suivantes, nous décrivons les principales composantes du Système de Gestion de la Qualité en vigueur chez EY Belgique :



Processus d'évaluation des risques du Système de Gestion de la Qualité

EY Belgique a conçu et mis en œuvre un processus d'évaluation des risques pour établir des objectifs de qualité, identifier et évaluer les risques liés à la qualité et concevoir et mettre en œuvre des réponses pour traiter les risques liés à la qualité, comme l'exige la norme ISQM 1. Le processus d'évaluation des risques est exécuté chaque année sur la base des politiques mondiales de gestion de la qualité

Afin de favoriser la cohérence tout en offrant aux sociétés membres d'EY une approche évolutive et adaptable en fonction des faits et des circonstances de l'entité membre, les objectifs de qualité de base, les risques liés à la qualité et les réponses du Système mondial de Gestion de la Qualité ont été élaborés par des représentants des instances dirigeantes d'EY au niveau mondial (y compris les instances dirigeantes de la ligne de services Assurance au niveau mondial) sur base des contributions des groupes fonctionnels et des lignes de services au niveau mondial, de la zone et de la région. Les bases de référence mondiales de la SQM comprennent :

- Objectifs de qualité de base du Système de Gestion de la Qualité ;
- Risques de qualité de base du Système de Gestion de la Qualité ;
- Réponses de base du Système de Gestion de la Qualité :
 - Ressources de base du Système de Gestion de la Qualité (par exemple les politiques mondiales ou technologies qui atténuent un risque de qualité de la base de EY SQM) ;
 - Contrôles clés de base du Système de Gestion de la Qualité à concevoir et à mettre en œuvre pour atténuer les risques liés à la qualité du Système de Gestion de la Qualité.

Les bases de référence du Système mondial de Gestion de la Qualité sont présumées applicables à toutes les sociétés membres effectuant des missions ISQM 1. Les sociétés membres de EYG ont la responsabilité d'évaluer les bases de référence du Système mondial de Gestion de la Qualité et de déterminer si ces bases doivent être complétées ou adaptées par l'entreprise membre avant de pouvoir être appliquées (par exemple, risques de qualité

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

supplémentaires, personnalisation des réponses, etc.). EY Belgique a examiné les données de référence du Système mondial de Gestion de la Qualité et a mis en place ce qui suit :

- Acceptation ou refus des ressources et contrôles clés de base au niveau mondial après analyse appropriée de nos faits et circonstances. Dans le cas d'un refus de ressources et de contrôles clés (« Ressources and Key Controls ») de base au niveau mondial, les faits sont discutés au niveau du System Quality Management de la zone de manière préalable.
- En collaboration avec le System Quality Management de la zone, identification du niveau d'exécution du contrôle clé de base mondial ;
- Personnalisation des contrôles clés de base acceptés aux échelles mondiale, de la zone et de la région.

L'examen des bases de référence du Système mondial de Gestion de la Qualité a tenu compte des faits et des circonstances d'EY Belgique, y compris la nature et les caractéristiques opérationnelles d'EY Belgique, les

types de missions exécutées et les tendances systémiques découlant des activités de surveillance au sein de la SQM (« System of Quality Management »).

En plus d'examiner les données de référence du Système mondial de Gestion de la Qualité, EY Belgique a déterminé si des objectifs de qualité, des risques liés à la qualité ou des réponses supplémentaires étaient nécessaires. D'après l'examen de ces données de référence, cela n'était cependant pas nécessaire.

Gouvernance et Management

'Tone at the top'

Le Management d'EY Belgique est responsable de donner le « Tone at the Top » et de démontrer l'engagement d'EY en faveur de la construction d'un monde du travail plus juste et plus équilibré (« building a better working world »), notamment au travers de comportements et d'actions. Si le « Tone at the top » est essentiel, nos collaborateurs comprennent aussi qu'ils sont les premiers responsables de la qualité de nos services et qu'au sein de leurs équipes et communautés, ils ont également un rôle de leader à jouer.

Nos valeurs partagées guident leurs actions vers des solutions justes, et notre engagement pour la qualité est inscrit dans ce que nous sommes et dans tout ce que nous faisons.

La culture d'EY encourage vivement la collaboration et met tout particulièrement l'accent sur l'importance de la consultation dans la gestion des questions complexes ou sujettes à interprétation tant dans le domaine de la comptabilité, de l'audit et de l'information financière qu'au niveau des règles d'indépendance.

L'approche d'EY en matière d'éthique des affaires et d'intégrité est contenue dans le Code de conduite mondial d'EY et d'autres politiques, et est ancrée dans la culture de consultation, de formation et de communication interne au sein d'EY. Le Management souligne l'importance d'effectuer un travail de qualité, de se conformer aux normes professionnelles, d'adhérer aux politiques d'EY et de donner l'exemple. De plus, les sociétés membres d'EY évaluent la qualité des services professionnels fournis comme une mesure clé dans l'évaluation et la récompense des professionnels d'EY.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Une enquête mondiale sur la qualité (« Global Quality Survey ») a été lancée chaque année afin de mesurer la culture de la qualité dans les sociétés membres d'EY et de fournir à EY Belgique des informations précieuses sur les perceptions de la culture de la qualité, y compris le « Tone at the Top », la collaboration, la gestion de la charge de travail et le comportement éthique. Les résultats de l'enquête sur la qualité 2025 ont été utilisés pour identifier les domaines dans lesquels EY Belgique a obtenu des scores élevés et où des actions supplémentaires pourraient être nécessaires. Les résultats de l'enquête sur la qualité 2025 indiquent nos employés reconnaissent que le « Tone at the Top » donné par le Management démontre un engagement envers la qualité et qu'EY Belgique reconnaît et valorise les contributions à la qualité. La reconnaissance de notre forte culture de consultation, d'accompagnement et d'amélioration continue de la qualité se reflète également dans les résultats de l'enquête mondiale sur la qualité. Toutefois, les résultats indiquent également que des efforts supplémentaires sont à envisager pour améliorer notre culture en matière de gestion de la charge de travail.

Le Code de conduite mondial

Nous promouvons une culture de l'intégrité auprès de l'ensemble des professionnels et toutes les personnes qui travaillent avec EY. Le Code de conduite d'EY fournit des normes claires destinées à guider nos actions et notre conduite professionnelle. Ce code, dont l'application est une obligation pour tous les professionnels d'EY, est structuré autour de cinq thèmes :

1. Mettre en avant le travail d'équipe ;
2. Collaborer avec les clients et les parties prenantes ;
3. Faire preuve d'intégrité professionnelle ;
4. Maintenir notre objectivité et préserver notre indépendance ;
5. Protéger les données, l'information et le capital intellectuel.

Au travers à la fois des procédures de contrôle liées au respect du Code de conduite et des communications fréquentes, nous nous efforçons de créer un environnement qui encourage nos collaborateurs à faire preuve de responsabilité y compris lorsqu'il s'agit de signaler d'éventuelles anomalies ou défaillances sans craindre d'éventuelles représailles.

Dans l'enquête globale sur la qualité, 96 % des participants ont déclaré que s'ils étaient invités à faire quelque chose qu'ils considéraient comme contraire aux normes professionnelles ou éthiques, ils exprimeraient leurs préoccupations auprès de leur équipe, de leurs supérieurs ou via la ligne d'assistance éthique d'EY (« EY Ethics Hotline »).

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Le Code de conduite mondial



Cadres de responsabilisation

Les responsabilités sont définies par un ensemble de politiques qui décrivent comment les associés, Principals, Associate Partners, Executive Directors, Managing Directors, Directors et les dirigeants d'EY seront tenus responsables de leurs rôles dans le Système de Gestion de la Qualité ainsi que dans d'autres activités axées sur la qualité. Ces politiques énoncent également la façon dont ces responsabilités sont reprises dans l'évaluation de leur performance.

Le cadre de responsabilisation mondial s'applique à tous les associés, Principals, Associate Partners, Executive Directors, Managing Directors et directeurs d'EY, quel que soit leur rôle, leur ligne de services ou leur zone géographique.

Ce cadre est complété par deux cadres supplémentaires :

- Un cadre spécifique pour la ligne de services Assurance ;
- Un cadre de responsabilisation pour les personnes qui occupent des postes de direction au niveau des sociétés membres et à l'échelle régionale, qui s'appliquent à tous les secteurs de services et à tous les rôles de leadership fonctionnel.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Ces trois cadres de responsabilisation établissent des attentes claires en matière de qualité afin de maintenir la confiance des parties prenantes externes envers EY. Les cadres décrivent les critères permettant de s'assurer que l'évaluation de la qualité d'une personne est prise en compte de manière appropriée dans son évaluation de performance.

Règles éthiques et légales pertinentes

Le Code de conduite mondial d'EY fournit des conseils sur les actions et les pratiques professionnelles d'EY. EY Belgique se conforme aux lois et réglementations applicables, et les valeurs d'EY soulignent notre engagement à faire ce qui s'impose. Cet engagement important est appuyé par plusieurs politiques et procédures, expliquées dans les paragraphes ci-dessous.

Indépendance

Le respect des règles éthiques pertinentes, y compris l'indépendance, est un élément clé du Système de Gestion de la Qualité. Cela implique de nous assurer que nous restons indépendants tant dans les faits qu'en apparence. Les exigences déontologiques applicables à nos audits et services professionnels sont incluses dans le Code international de déontologie des professionnels comptables de l'International Ethics Standards Board for Accountants (y compris les normes internationales d'indépendance) (le Code IESBA). Nous nous conformons également aux exigences ou codes éthiques locaux dans la juridiction de nos audits et services professionnels. Consultez la section Pratiques en matière d'indépendance pour obtenir des renseignements sur les politiques, les outils et les processus liés au maintien de l'indépendance.

Non-respect des lois et règlements

Conformément au Code de déontologie de l'IESBA, EY a adopté une politique conçue pour respecter ses obligations de signalement des cas de non-conformité aux lois et règlements - NOCLAR. Cette politique couvre les obligations de déclaration relatives aux activités non conformes des clients ou des collaborateurs d'EY.

En plus des obligations de déclaration de NOCLAR, EY peut être tenue de rédiger certains rapports aux autorités réglementaires compétentes concernant une mauvaise conduite possible de la part des clients, qu'elle soit réelle ou soupçonnée. Lorsque de telles obligations existent, les rapports sont réalisés conformément à la législation locale.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Global Compliance Office

Bien que des exigences spécifiques en matière de conformité légale et réglementaire soient gérées par des spécialistes et des entités membres d'EY, compte tenu de l'applicabilité locale des lois et règlements, EY dispose d'un Global Compliance Officer chargé de superviser la conception et la mise en œuvre de programmes de conformité, conformément aux exigences légales et réglementaires.

Les sujets actuellement sous la responsabilité du Global Compliance Officer incluent la conformité en matière d'intelligence artificielle (« IA »), la conformité des données, les conflits d'intérêts, la criminalité financière, l'indépendance et la conformité en matière de responsabilité sociétale des entreprises et de durabilité (« CSR »). Ces sujets ont été sélectionnés en fonction des défis communs qu'ils posent aux entités membres au sein du réseau EY.

Le Global Compliance Officer joue également un rôle dans la coordination et le suivi de la conformité aux lois, réglementations et politiques d'EY concernant les principaux sujets de conformité globaux.

Les trois objectifs de la surveillance sont :

1. Fournir une assurance sur l'efficacité opérationnelle des contrôles testés ;
2. Identifier des opportunités d'amélioration continue ;
3. Identifier les cas de non-conformité pour en référer au département Gestion des Risques.

Le Global Compliance Officer est dirigé par le Global Chief Compliance Officer, qui rend compte au Global Managing Partner - Administration des Affaires et Risques.

EY Belgique a nommé un Responsable Local de la Conformité. Cette personne est responsable de la bonne compréhension des exigences de conformité au niveau de l'entité membre, de la collaboration avec des spécialistes de la conformité pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de conformité répondant à ces exigences, et d'informer le conseil d'administration de l'entité membre sur les performances de conformité au niveau local.

Lanceur d'alerte

La EY Ethics Hotline permet à nos collaborateurs, à nos clients et à toute autre personne extérieure à l'organisation de signaler, en toute confidentialité, tout comportement non éthique ou inapproprié, et qui pourrait constituer une violation des normes professionnelles ou ne pas être conforme aux valeurs ou au Code de conduite d'EY. Ce dispositif est géré au niveau mondial par une entreprise externe indépendante qui émet à travers le monde un signalement confidentiel et, si nécessaire, anonyme.

Tout signalement adressé à la EY Ethics Hotline, par téléphone ou par voie électronique, est immédiatement pris en considération par le département juridique de la société membre. En fonction du contenu du signalement, des collaborateurs des départements Gestion des Risques, Talent ainsi que de tout autre département, sont impliqués dans le traitement du signalement.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Lutte contre la corruption

La politique mondiale anti-corruption d'EY fournit des directives à nos collaborateurs concernant certaines activités non éthiques et illégales. Elle souligne l'obligation de se conformer aux lois anti-corruption et fournit une définition de ce qui constitue la corruption. Elle identifie également la responsabilité de signaler les cas de corruption détectés. Compte tenu de l'impact mondial croissant d'actes de malversation ou de corruption, EY continue à investir massivement dans la promotion et l'intégration des mesures anti-corruption au sein de ses entités.

Délit d'initié

Les opérations sur titres sont régies par de nombreuses lois et réglementations auxquelles le personnel d'EY est tenu de se conformer. EY s'engage à agir avec intégrité professionnelle et à respecter ces lois, réglementations et normes. Cela signifie que le personnel d'EY ne peut pas négocier de titres s'il est en possession d'informations matérielles non publiques (« MNPI »).

La politique mondiale d'EY en matière de délits d'initiés réaffirme l'interdiction pour le personnel d'EY de négocier des titres lorsqu'il est en possession d'informations privilégiées. Elle donne également des précisions sur la nature des informations privilégiées et identifie les personnes à consulter en cas de question à ce sujet.

Les sanctions commerciales et économiques

Il est important d'être conscient de l'évolution constante de la situation en matière de sanctions économiques et commerciales internationales. EY surveille les sanctions émises dans plusieurs régions, tant au moment de l'acceptation des missions que pendant leur déroulement. Des conseils sont d'ailleurs fournis aux collaborateurs d'EY sur les activités assujetties aux sanctions.

Prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme

EY Belgique est considérée comme une entité assujettie à la réglementation en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (« AML »). Conformément aux règles globales d'EY en matière d'AML, EY Belgique a mis en œuvre des politiques et des procédures afin de répondre à ces obligations notamment en ce qui concerne l'identification et la vérification des données du client (« Know Your Customer »), l'attribution d'un niveau de risque à chacun de nos clients et le signalement d'activités suspectes. Les collaborateurs d'EY ont été formés à leurs responsabilités dans le cadre de la réglementation et ont été informés des personnes à consulter en cas de questions.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Protection des données et confidentialité

La politique mondiale d'EY en matière de protection des données et de confidentialité, le programme d'EY sur les règles d'entreprise contraignantes (« Les EY Binding Corporate Rules ») et les politiques connexes établissent les principes et les normes minimales à appliquer en ce qui concerne la collecte, l'utilisation et la protection de tous les renseignements dont EY est responsable, y compris les données personnelles relatives aux professionnels, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux actuels, anciens et futurs d'EY, ainsi que d'autres renseignements considérés comme confidentiels pour les clients, les parties prenantes ou l'organisation EY. Cette politique est conforme aux exigences du Règlement général sur la protection des données (« RGPD ») de l'Union européenne et aux autres lois et réglementations applicables en matière de protection des données et de la vie privée, ainsi qu'aux normes professionnelles pertinentes qui fournissent un cadre pour la confidentialité. En l'occurrence, les sociétés membres d'EY peuvent renforcer les protections applicables en vertu de la législation locale au moyen de lignes directrices locales.

Les EY Binding Corporate Rules ont été approuvées par les autorités réglementaires britanniques et européennes et sont supervisées par le Responsable Mondial de la Confidentialité d'EY (« Global Chief Privacy Officer »). Elles constituent de fait un mécanisme juridique visant à faciliter la circulation des données personnelles au sein du réseau d'EY. De plus, les équipes d'EY s'engagent à utiliser de manière responsable les données personnelles et les informations confidentielles dans les technologies d'IA, conformément aux lois et réglementations applicables ainsi qu'aux normes professionnelles régissant l'utilisation et la gestion des systèmes d'IA et des données associées.

Data Stewardship Office

EY reconnaît que les données doivent non seulement être protégées de manière stricte, mais qu'elles constituent également une ressource précieuse à même de stimuler l'innovation et de créer de la valeur. Le Data Stewardship Office 5 (« DSO ») est une réponse à la nécessité d'améliorer la gestion des données et l'alignement entre les entités membres d'EY, les lignes de services et les comptes clients.

L'objectif du DSO est de coordonner les fonctions de risque et de contrôle de première ligne et de servir de source centralisée pour garantir la responsabilité commerciale dans la gestion et la gouvernance des données tout au long de leur cycle de vie, ainsi que pour la mise en œuvre cohérente et le respect de la politique mondiale et des directives d'EY en matière de protection des données (« DP ») et de sécurité de l'information, grâce à l'intégration avec les entités membres d'EY, les lignes de services et les équipes chargées des comptes clients.

Pour améliorer la gestion des risques liés aux données chez EY, le DSO commence par une évaluation des politiques et des normes d'EY en matière de données. Le cadre utilisé pour évaluer la situation actuelle se concentre sur les principaux éléments d'un programme de gestion des données, y compris les politiques et normes, la gestion des données, les métadonnées et les liens, la qualité des données, les risques et contrôles, ainsi que la surveillance et le reporting.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Rotation et 'long association'

EY Belgique se conforme aux exigences de rotation des associés d'audit du Code IESBA du règlement européen n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises et, le cas échéant, la Securities and Exchange Commission (« SEC ») des États-Unis. EY Belgique soutient la rotation des associés d'audit parce qu'elle offre une nouvelle perspective et favorise l'indépendance vis-à-vis des instances dirigeantes de l'entreprise, tout en conservant l'expérience et la connaissance de l'entreprise. La rotation des associés d'audit, combinée à des exigences d'indépendance, à des systèmes améliorés de contrôles internes de la qualité et à une surveillance indépendante de l'audit, contribue à renforcer l'indépendance et l'objectivité, et constitue une garantie importante de la qualité de l'audit.

Pour les EIP, la politique d'indépendance mondiale d'EY exige que l'associé responsable de la mission, le responsable du contrôle qualité de la mission et les autres associés d'audit qui prennent des décisions clés sur des questions pertinentes pour l'audit

(collectivement, les principaux associés de l'audit) fassent l'objet d'une rotation après sept ans. Pour un nouvel EIP (y compris une nouvelle société cotée en bourse), les principaux associés de l'audit peuvent rester en poste pendant deux ans supplémentaires avant de quitter l'équipe s'ils ont servi l'entreprise pendant six ans ou plus avant qu'elle ne soit cotée.

Un associé d'audit clé ne peut pas diriger une équipe d'audit ou coordonner les services professionnels pour l'EIP concernée avant l'écoulement de la période de 'cooling-off'. Cette période est de cinq ans pour un associé chargé de la mission d'audit, de trois ans pour l'associé chargé du contrôle de la qualité de la mission et de deux ans pour les autres associés assujettis à la rotation.

Lorsque la période de 'cooling-off' requise pour le représentant permanent prévue par la législation locale est inférieure à cinq ans (ce qui est le cas jusqu'à présent en Belgique), la période de 'cooling-off' réduite de trois ans est maintenue. Cette exception pour l'associé principal de la mission d'audit ne peut s'appliquer qu'aux audits qui ont débuté avant le 15 décembre 2023.

En plus des principales exigences de rotation des associés d'audit qui s'appliquent aux cabinets d'EIP que nous auditons, EY a établi un cadre de protection à long terme pour les associations. Cette mesure est conforme aux exigences du code IESBA, ainsi qu'à la rotation progressive en vertu de l'article 17 de la directive 537/2014, et comprend la prise en compte des menaces à l'indépendance créées par l'implication des professionnels d'EY sur une longue période et un cadre de sécurité pour faire face à ces menaces.

EY Belgique utilise des processus pour surveiller efficacement la conformité à la rotation interne et les exigences pour les associés d'audit et les autres professionnels d'EY qui entretiennent une relation de longue date avec l'entité auditée, ainsi que la rotation progressive.

Rotation externe

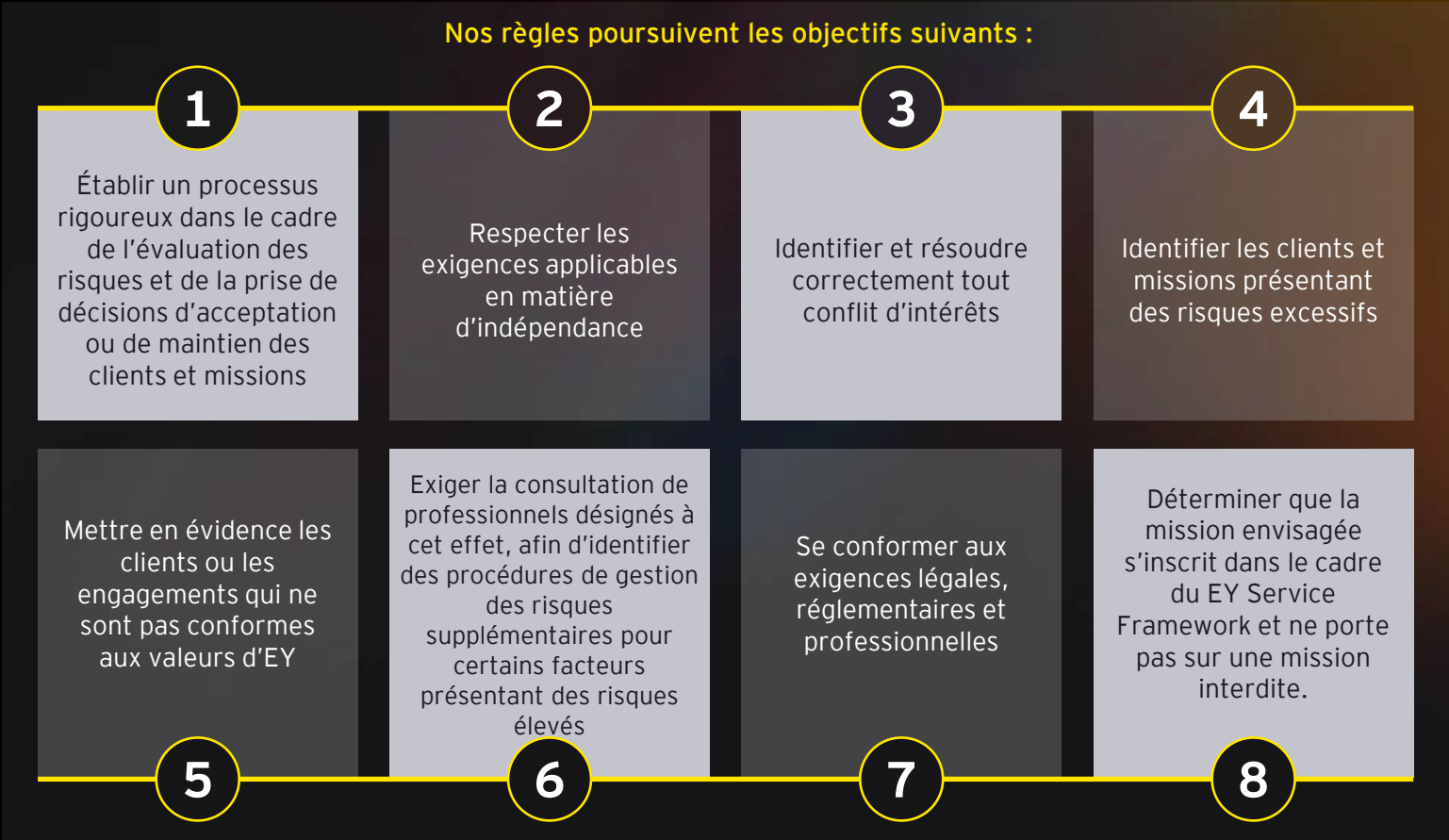
Pour les entités d'intérêt public, nous respectons les exigences de rotation externe des cabinets d'audit de l'article 17, paragraphe 1, du règlement d'audit de l'UE.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

L'acceptation et le maintien du client et de la mission

Les règles EY en matière d'acceptation et de maintien des clients et des missions

Les règles d'EY en matière d'acceptation et de maintien des clients et des missions définissent les principes sur la base desquels nos sociétés membres peuvent accepter un nouveau client ou une nouvelle mission, ou encore maintenir une relation avec un client ou une mission existante. Ces principes sont essentiels au maintien de la qualité, à la gestion des risques, à la protection de nos associés et collaborateurs et au respect des exigences réglementaires. La politique mondiale d'EY sur l'acceptation et le maintien des clients et des missions est un exemple de politique émise par EYG pour aider à assurer le respect des valeurs d'EY, à gérer les risques liés au réseau et à assurer la cohérence du système de gestion de la qualité.



Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

En outre, les règles globales d'EY en matière de conflit d'intérêts définissent les mesures globales applicables aux différentes catégories de conflits d'intérêts potentiels ainsi que le processus d'identification de ces conflits. Elle contient également des dispositions qui permettent d'appréhender les éventuels conflits d'intérêts de la manière la plus rapide et efficace possible au travers de mesures de sauvegarde appropriées. Ces mesures de sauvegarde peuvent aller de l'obtention du consentement du client concerné afin de pouvoir agir pour un ou plusieurs clients, à la mise en œuvre de mesures de séparation des équipes chargées de la mission, et au refus de la mission par les sociétés membres afin d'éviter tout conflit d'intérêts identifié.

Les règles globales d'EY en matière de conflit d'intérêts ainsi que les lignes directrices qui les complètent tiennent compte de la complexité croissante de nos missions et des relations avec nos clients, mais aussi de la rapidité et du niveau d'exactitude requis dans nos réponses. Elles alignent également nos règles sur les dernières normes établies par l'International Ethics Standards Board for Accountants (« IESBA »).

La mise en œuvre des politiques

Nous utilisons le processus d'acceptation des clients et des missions (« PACE ») d'EY, un système basé sur l'intranet, pour coordonner les activités liées à l'acceptation tant des clients que des missions et à la poursuite de la relation client, conformément aux politiques internationales, de la ligne de service et de la société membre. PACE guide les utilisateurs à travers le processus d'acceptation et de poursuite des missions et des relations avec les clients et identifie les lignes directrices et les références aux normes professionnelles nécessaires à l'évaluation à la fois des opportunités opérationnelles et des risques associés. PACE est un exemple de ressources technologiques utilisées par les sociétés membres d'EYG à travers le monde pour assurer la cohérence.

Le processus d'acceptation ou de maintien des clients et des missions comprend la prise en compte de l'évaluation par l'équipe de mission des facteurs de risque dans un large éventail de catégories telles que l'industrie, l'attitude du Management, les contrôles internes, la complexité de l'audit et les parties liées.

Dans le cadre de ce processus, nous examinons attentivement les caractéristiques de risque d'un client ou d'une mission potentielle et les résultats des procédures de due diligence. Avant d'accepter un nouveau client ou une nouvelle mission, nous vérifions que nous disposons des ressources suffisantes pour fournir une prestation de qualité, particulièrement lorsqu'il s'agit de domaines techniques pointus. Nous nous assurons également que les prestations demandées par le client correspondent à celles que nous considérons comme appropriées. Le processus d'approbation prévoit que les nouvelles missions d'audit ne peuvent être acceptées sans l'approbation des représentants des équipes locales dirigées par le Professional Practice Director (« PPD ») et l'Assurance Managing Partner (« AMP ») aux niveaux national, régional et de zone, le cas échéant.

Au travers de notre processus annuel de maintien de la relation client et des missions, nous évaluons nos prestations de services ainsi que notre capacité à continuer à fournir un service de qualité. L'associé principal chargé de la mission d'audit, en collaboration avec les instances dirigeantes de la ligne de services Assurance, revoit annuellement notre relation avec chacun des clients d'audit afin de déterminer si le maintien de cette relation est approprié.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

A l'issue de cette évaluation, certaines missions d'audit sont identifiées comme nécessitant la mise en œuvre de procédures de surveillance supplémentaires dans le cadre de l'audit (surveillance étroite). Le cas échéant, il peut être décidé de ne pas maintenir la relation d'affaires avec certains clients. A l'instar de ce qui se passe dans le cadre de l'acceptation des clients et des missions, nos PPD et AMP sont impliqués et doivent approuver le processus de maintien des clients.

L'exécution des missions d'audit

EY a investi plus d'un milliard de dollars US dans des outils d'audit de dernière génération, ce qui fait partie de l'engagement continu de EY d'améliorer la qualité des audits et de renforcer la confiance dans les marchés de capitaux, de transformer l'expérience d'audit et d'informer les parties prenantes avec des perspectives axées sur la technologie et basées sur les données.

Le rôle de la technologie

La dernière phase de l'investissement technologique de 1 milliard de dollars (USD) introduit une série de capacités alimentées par l'IA pour accélérer la transformation des audits et étendre l'utilisation de l'IA pour soutenir les 160.000 missions d'audit d'EY dans le monde. Cet investissement s'appuie sur la puissance de la suite de technologies d'audit existante, intégrant des technologies avancées au sein d'une plateforme unique alimentée par l'IA tout en stimulant la transformation grâce et en exploitant :



En 2025, l'organisation globale d'EY a lancé 30 nouvelles fonctionnalités technologiques améliorées dans le domaine d'Assurance, portant le total à plus de 100 nouvelles fonctionnalités ou améliorations depuis le début de notre programme d'investissement technologique de quatre ans.

Pleins feux sur la recherche de la qualité grâce à la technologie

Capacités d'accès aux données de nouvelle génération et analyses avancées de données

L'analyse poussée des données contribue à améliorer la qualité car elle permet l'analyse de larges populations de données. Ce type d'audit basé sur les données est intégré à la méthodologie d'audit. La suite d'outils d'analyse de données déployée au niveau mondial « EY Helix » permet l'utilisation d'analyses de données tout au long de l'audit ; les équipes d'EY analysent ainsi les bonnes données au bon moment et comprennent mieux l'entreprise auditée et les risques qui l'entourent. En intégrant des analyses avancées directement dans le flux des tâches d'EY Canvas, EY établit une base solide pour étendre l'utilisation de l'IA à grande échelle et améliorer considérablement l'expérience utilisateur. L'amélioration des capacités de saisie et d'analyse des données contribue à renforcer la confiance dans un audit de haute qualité grâce à la gamme de données utilisées pour obtenir des informations d'audit, y compris des données désagrégées et non financières.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

L'IA à grande échelle

Les nouvelles capacités incluent EYQ Assurance Knowledge, qui utilise l'IA générative (« GenAI ») permettant d'offrir un support au niveau des recherches détaillées et résumés de contenus liés à la comptabilité et à l'audit. En intégrant EYQ Assurance Knowledge directement dans le flux de travail d'EY Canvas, 140.000 professionnels d'EY travaillant dans le domaine de l'Assurance disposent de GenAI qui fournit également des réponses basées sur le profil et le contexte des missions d'audit pour les entreprises clientes, y compris la géographie, le secteur et la complexité.

Des fonctionnalités supplémentaires incluent une nouvelle version des EY Intelligent Checklists avec IA, qui utilise GenAI permettant d'offrir des réponses appropriées aux questions répertoriées dans des listes de contrôle, et le EY Financial Statement Tie Out, qui aide les professionnels de l'audit à vérifier l'exactitude et l'intégrité des états financiers. Ces capacités alimentées par l'IA ont été développées et mises en œuvre conformément aux neuf principes d'EY pour une IA responsable et au EY AI Assurance Framework.

Une expérience utilisateur améliorée

Une expérience de pointe contribue à améliorer la qualité en facilitant des audits hautement intégrés et menés de manière cohérente à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, EY Canvas est au cœur de l'expérience d'audit, favorisant une coordination efficace, une documentation cohérente et une collaboration plus aisée entre les équipes d'EY et les entreprises du monde entier. En intégrant un flux de travail guidé, des données et des connaissances sur une seule plateforme, les équipes d'EY ont accès à toutes les capacités nécessaires pour fournir des audits de haute qualité, tout en offrant de nouvelles fonctionnalités aux utilisateurs de l'entité pour mieux comprendre l'état d'avancement des travaux d'audit.

La qualité au cœur du développement technologique

Les efforts d'EY pour déployer cette plateforme technologique Assurance de nouvelle génération sont regroupés dans un programme de transformation mondial. Ce programme comprend des protocoles standardisés qui sont respectés concernant la création, le développement et la mise en œuvre de concepts technologiques.

De nombreuses parties prenantes participent à cet effort, notamment des représentants mondiaux et régionaux de la pratique professionnelle, du Global Assurance Quality Network et d'EY Technology.

Les nouveaux concepts de technologie Assurance sont soumis à l'examen d'un comité mondial composé de ces parties prenantes en fonction de plusieurs critères avantageux, notamment la qualité, la valeur pour les professionnels d'EY et la valeur pour les clients d'EY. Si le comité est d'avis qu'un concept ne présente pas de caractéristiques suffisantes au regard de ces critères et d'autres, soit le projet sera rejeté, soit des ajustements seront apportés et le projet sera à nouveau soumis au comité.

Des tests rigoureux tout au long du cycle de développement, y compris auprès des utilisateurs finaux, sont une condition préalable à la publication de toute technologie d'audit. Une fois les phases de tests approfondis terminées, y compris les projets pilotes, les retours utilisateurs analysés et intégrés, et la certification nécessaire obtenue, la technologie Assurance est ensuite présentée aux instances dirigeantes de la ligne de services Assurance au niveau mondial.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Méthodologie basée sur la technologie

Les entreprises tirent parti de la technologie pour développer de nouveaux systèmes et processus de gestion d’entreprise, ainsi que pour analyser davantage de données afin d’éclairer les décisions commerciales. Cette tendance permet d’adopter une approche de l’audit davantage fondée sur l’analyse des données et sur les risques, ce qui signifie que des populations entières de données peuvent être analysées et que l’attention de l’auditeur se concentre sur l’ensemble du flux et du processus de transaction.

L’approche axée sur les données intégrée à la méthodologie d’audit mondiale d’EY (« EY Global Audit Methodology » ou « EY GAM ») améliore l’évaluation initiale des risques de l’auditeur et lui permet de remettre en question ces conclusions à différentes étapes de l’audit. L’auditeur peut réévaluer les risques en fonction de ce qui a été identifié dans les données, créant ainsi un flux d’audit de nature itérative.

S’attaquer au risque d’une dépendance excessive à la technologie

EY a mis en place des procédures, des politiques et des documents de mise en œuvre pour encourager l’utilisation responsable des outils et des technologies d’audit, y compris les technologies d’IA, et pour atténuer le risque de dépendance excessive de la part des professionnels de l’audit. De plus, la méthodologie d’audit mondiale d’EY met l’accent sur l’application d’un scepticisme professionnel approprié dans l’exécution des travaux d’audit. La conception des outils et de la technologie d’audit d’EY, y compris la technologie basée sur l’IA, vise à soutenir les procédures de l’équipe d’audit pour gérer les risques d’anomalies significatives, mais ne doit pas remplacer le rôle important du professionnel dans l’application de son expérience et de son jugement pour parvenir à une conclusion.

La fraude

À mesure que les organisations deviennent de plus en plus complexes et numériques, il incombe à l’auditeur de redoubler d’efforts pour identifier les risques d’anomalies significatives dues à la fraude et y répondre, ainsi que pour répondre à la fraude identifiée ou soupçonnée. EY s’engage à répondre

aux questions des parties prenantes sur les responsabilités de l’auditeur en matière de fraude.

EY voit de nouvelles possibilités d’exploiter les données pour identifier et répondre au risque d’information financière frauduleuse. Par exemple, les auditeurs utilisent de plus en plus l’analyse des données pour identifier les opérations inhabituelles et leurs schémas qui peuvent indiquer un risque accru de fraude. Des outils et des processus d’EY sont en cours d’élaboration pour aider les équipes d’EY à identifier le risque de fraude et à y réagir. Il s’agit notamment de :

- **Document Authenticity Tool**, qui utilise diverses techniques pour vérifier les modifications apportées à certains documents électroniques et permet de déterminer quand un document fourni à titre d’élément probant a pu être falsifié ou modifié ;
- **Journal Entry Fraud Risk Analyzer (JEFRA)**, qui teste chaque écriture sélectionnée pour les caractéristiques associées à un risque accru de contournement par le Management et identifie les entrées nécessitant une attention supplémentaire ;
- **Processus d’alerte pour les vendeurs à découvert (« short seller report alert process »)**, qui surveille et distribue les rapports à l’échelle mondiale aux équipes d’audit et au Management.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Contrôle des travaux d'audit

Les politiques d'EY décrivent les exigences relatives à la participation directe et en temps opportun des collaborateurs plus expérimentés, ainsi que le niveau de jugement requis pour le travail effectué et les exigences relatives à la documentation du travail effectué et des conclusions tirées. Les membres de l'équipe d'audit chargés de la supervision effectuent un contrôle détaillé de la documentation d'audit afin de vérifier si elle est exacte et complète. Les cadres supérieurs de l'audit et les associés chargés de la mission procèdent à un contrôle de second niveau afin d'examiner l'adéquation des travaux d'audit dans leur ensemble ainsi que la présentation de l'information comptable et financière qui s'y rapporte. Lorsque cela est approprié, et en fonction du risque, un fiscaliste examine les documents fiscaux importants et les autres documents de travail pertinents. Pour les entités cotées et d'intérêt public (« EIP ») et certaines autres sociétés, un collaborateur expérimenté est chargé du contrôle qualité de l'engagement EQR (décrit ci-dessous dans la section Examens de la qualité de la mission). Il aura aussi pour tâche de passer en revue les points importants de l'audit ainsi que les états financiers de la société contrôlée et le rapport d'audit.

La nature, les délais et l'étendue des examens des travaux d'audit dépendent de nombreux facteurs, notamment :

- Le risque, la matérialité, la subjectivité et la complexité des matières traitées ;
- La capacité et l'expérience de l'équipe d'audit chargée de préparer la documentation d'audit ;
- Le niveau de participation directe dans les travaux d'audit de la personne chargée du contrôle qualité ;
- L'ampleur des consultations.

Les politiques d'EY décrivent également le rôle crucial de l'associé chargé de la mission d'audit (« Partner in Charge » ou « PIC ») dans la gestion et l'obtention de la qualité de l'audit et dans la mise en exergue de l'importance de la qualité pour tous les membres de l'équipe d'audit, y compris les auditeurs des filiales.

Exigences en matière de consultation

Les règles d'EY en matière de consultation sont basées sur une culture de la collaboration à travers laquelle les professionnels de l'audit sont encouragés à partager leur point de vue sur des questions complexes en matière de comptabilité, d'audit et d'information financière. Dans l'enquête sur la qualité 2025, 87 % des personnes interrogées ont déclaré que la culture collaborative d'EY les encourageait à solliciter conseil et soutien.

L'environnement dans lequel les sociétés membres d'EY travaillent étant devenu plus complexe et mondialement connecté, la culture de consultation d'EY est devenue encore plus importante afin d'aider les sociétés membres d'EY à tirer les conclusions appropriées et en temps utile pour les entités qu'elles auditent. Les exigences en matière de consultation ainsi que les règles qui s'y rapportent sont conçues pour mobiliser les ressources adéquates, de façon à ce que les équipes d'audit puissent aboutir aux conclusions appropriées.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

La culture de consultation d'EY permet aux équipes de mission d'audit d'offrir des services homogènes, uniformes et de grande qualité qui répondent aux besoins des entités auditées, de leurs organes de gouvernance et de toutes les parties prenantes.

Il existe une procédure formelle pour les questions complexes et sensibles qui exigent que des consultations aient lieu en dehors de l'équipe d'audit avec d'autres collaborateurs plus expérimentés ou possédant des connaissances spécialisées, et surtout auprès de collaborateurs ayant une expertise au niveau de la pratique professionnelle et des règles d'indépendance. Dans l'intérêt de l'objectivité et de l'esprit critique professionnel, les règles d'EY prévoient que les membres du groupe PPD, de l'équipe en charge des matières d'Indépendance ainsi que les autres personnes consultées, ne prennent pas part à la consultation s'ils sont ou ont récemment été au service de l'entité faisant l'objet de la consultation. Dans ces circonstances, d'autres personnes dûment qualifiées seront désignées.

Les politiques d'EY exigent également que toutes les consultations soient documentées, y compris l'accord écrit de la ou des personnes consultées, afin de démontrer leur compréhension de la question et de sa résolution.

Contrôle de la qualité des missions

Les politiques de contrôle de la qualité des missions d'EY, qui sont conformes aux normes ISQM 2, Engagement Quality Reviews, portent sur les audits qui font l'objet de contrôle de la qualité des missions et sur les qualifications des personnes chargées du contrôle des missions. Les examinateurs de la qualité des missions sont des professionnels expérimentés qui possèdent une connaissance approfondie du sujet. Ils sont indépendants de l'équipe chargée de la mission d'audit et fournissent une évaluation objective des jugements importants exercés par l'équipe de mission d'audit et des conclusions tirées à ce sujet. Toutefois, l'exécution d'un contrôle de la qualité d'une mission ne réduit pas les responsabilités de l'associé chargé de la mission d'audit (« PIC ») à l'égard de la mission et de son exécution. En aucun cas,

la responsabilité de la personne chargée du contrôle de la mission ne peut être déléguée à une autre personne.

Le contrôle de la qualité de la mission couvre l'ensemble du cycle de la mission, y compris la planification, l'évaluation des risques, la stratégie d'audit et l'exécution. Les politiques et procédures relatives à l'exécution et à la documentation des contrôles de la qualité des missions fournissent des lignes directrices spécifiques quant à la nature, la planification et l'étendue des procédures à exécuter, ainsi que la documentation requise attestant leur exécution. En toutes circonstances, le contrôle de qualité de la mission doit être terminé avant la date du rapport d'audit.

Les contrôles de qualité des audits sont exécutés par des associés d'audit conformément aux normes professionnelles qui régissent les audits de toutes les sociétés cotées, de toutes les entités d'intérêt public et de celles considérées comme nécessitant une surveillance étroite. Les AMP et PPD belges approuvent l'affectation de la personne chargée du contrôle de la qualité de la mission à chaque mission applicable.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Processus de résolution des divergences d'opinions professionnelles au sein de l'équipe d'audit

EY encourage et attend de ses collaborateurs qu'ils s'expriment librement, sans crainte de représailles, si une divergence d'opinion professionnelle survient ou s'ils se sentent mal à l'aise au sujet d'une question liée à une mission. Les politiques et procédures sont conçues pour permettre aux membres d'une équipe de mission d'audit de signaler tout désaccord pourtant sur une question importante en matière de comptabilité, d'audit ou de reporting.

Le fondement de la culture d'EY est clairement expliqué aux employés lorsqu'ils rejoignent EY, et nous continuons de promouvoir une culture qui renforce la responsabilité et l'autorité d'une personne de non seulement faire entendre son propre point de vue mais aussi d'être à l'écoute des opinions des autres.

Les divergences d'opinions professionnelles qui surviennent au cours d'un audit sont généralement résolues au niveau de l'équipe d'audit.

Cependant, si un membre de l'équipe impliqué dans la discussion d'un problème n'est pas satisfait de la solution retenue, les politiques d'EY l'incitent à faire remonter ce problème à un niveau hiérarchique supérieur, et ce, jusqu'à ce qu'un accord soit atteint ou qu'une décision finale soit prise, en ce compris la consultation avec le PPD, si nécessaire.

En outre, si la personne chargée du contrôle qualité émet une recommandation que l'associé responsable de l'audit n'accepte pas de suivre ou que la problématique n'est pas traitée à la satisfaction de la personne chargée du contrôle qualité, le rapport d'audit ne peut pas être émis tant que ce désaccord n'a pas été résolu.

Les divergences d'opinions professionnelles qui sont résolues en consultation avec le PPD doivent être documentées de manière appropriée.

Conservation de la documentation

La Politique mondiale sur la conservation et la suppression des données s'appuie sur les dispositions du Code de conduite mondial d'EY concernant le fait d'agir avec intégrité professionnelle en termes de documentation du travail et de respect de la propriété intellectuelle. La présente politique et le planning de conservation global (« GRS ») établissent des exigences en matière de gestion des dossiers et de l'information (« RIM ») pour la gestion des dossiers, de l'information et des documents (« dossiers et renseignements ») tout au long de leur cycle de vie, y compris l'exigence de supprimer de façon sécurisée les documents dont la période de conservation a expiré, à moins que des circonstances spéciales et acceptables ne s'appliquent. Cette politique ainsi que les exigences GRS et RIM sont conformes aux normes professionnelles applicables et sont basées sur les exigences et obligations réglementaires, légales et commerciales. En outre, elles s'appliquent à toutes les missions et à tous les collaborateurs, et répondent aux exigences légales belges, applicables à la création et à la gestion de documents de travail pertinents pour les prestations effectuées.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Ressources

EY continue d’investir dans les ressources. Les ressources définies par l’ISQM1 comprennent les ressources intellectuelles, technologiques et humaines.

Méthodologie d’audit

L’EY Global Audit Methodology (« EY GAM ») fournit un cadre mondial pour la prestation de services d’audit de haute qualité grâce à l’application cohérente de processus de réflexion, de jugements et de procédures dans toutes les missions d’audit, quelle que soit leur taille. EY GAM exige également le respect des règles éthiques pertinentes, y compris l’indépendance vis-à-vis de l’entité auditée. Effectuer des évaluations des risques, les réexaminer et les modifier au besoin, utiliser ces évaluations pour déterminer la nature, la planification et l’étendue des procédures d’audit est fondamental pour EY GAM. La méthodologie met également l’accent sur l’application d’un esprit critique professionnel approprié dans l’exécution des travaux d’audit. EY GAM est basé sur les normes internationales d’audit (« ISA’S ») et est complété en Belgique pour se conformer aux normes d’audit locales belges et aux exigences réglementaires ou statutaires.

EY GAM est un exemple de ressource intellectuelle mise à la disposition des sociétés membres d’EYG pour assurer la cohérence dans l’exécution des missions d’audit.

À l’aide d’EY Atlas, un auditeur d’EY prend connaissance des fonctionnalités d’EY GAM. Cet outil est organisé par sujet et est conçu pour axer la stratégie d’audit sur les risques des états financiers, ainsi que sur la conception et l’exécution de la réponse d’audit appropriée à ces risques. EY GAM comprend deux éléments clés : les exigences et les orientations ainsi que des formulaires et des exemples à l’appui. Les exigences et les directives reflètent à la fois les normes d’audit et les politiques d’EY. Les exemples d’EY GAM complètent les exigences et les conseils avec des illustrations de pratiques exemplaires.

EY GAM établit une distinction spécifique entre les exigences et les lignes directrices qui s’appliquent aux audits d’entités cotées et d’entités d’intérêt public.

Les résultats des inspections internes et externes, des activités de coaching de l’équipe de mission et d’autres sources fournissent des informations sur la qualité des audits d’EY. Ce retour d’information est fondamental pour mieux comprendre quelles activités axées sur la qualité sont essentielles pour stimuler notre succès futur, et si ces initiatives s’avèrent efficaces pour remédier aux lacunes précédentes.

Un examen minutieux permettra d’évaluer si des modifications de la méthodologie d’audit sont justifiées pour relever les défis rencontrés dans la pratique et observés à travers ces activités.

EY continue de développer la méthodologie pour aborder les changements et les révisions des normes d’audit et d’autres normes professionnelles, ainsi que les changements dans les processus de reporting financier des entités, et pour améliorer l’orientation concernant les questions importantes pour les parties prenantes des entités telles que les risques liés au climat, les risques de cybersécurité et l’utilisation de technologies émergentes par l’entité dans ses activités ou ses processus de reporting financier (par exemple, l’automatisation, l’IA ou la blockchain).

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Reporting non-financier

Les sociétés membres d'EYG fournissent des services Assurance portant sur un large éventail d'informations non financières. La méthodologie Assurance du développement durable d'EY (« EY SAM ») fournit un cadre mondial pour l'application d'une approche cohérente à toutes les missions de certification en matière de développement durable (« ESG »). EY SAM offre des services Assurance de haute qualité grâce à l'application cohérente de processus de réflexion, de jugements et de procédures dans toutes les missions, quel que soit le niveau d'assurance requis. EY SAM s'adapte également à la nature du reporting ESG et aux critères appliqués par l'entité concernée lors de la production de ce rapport.

La méthodologie met l'accent sur l'application d'un esprit critique professionnel approprié dans l'exécution de procédures tenant compte de l'évolution du paysage du reporting et des critères ESG. EY SAM s'appuie sur les normes internationales relatives aux missions Assurance (International Standards on Assurance Engagements, « ISAE ») et est complété localement pour se conformer aux normes Assurance belges et aux exigences légales ou statutaires.

EY a développé des directives, des programmes de formation et de suivi, ainsi que des processus utilisés par les professionnels des sociétés membres d'EY pour fournir ces services de manière cohérente et efficace. Cela inclut également les services EY Climate Change and Sustainability, une équipe spécialisée de professionnels de la durabilité.

Des directives ont également été élaborées à l'attention des équipes d'audit afin d'évaluer l'incidence du risque climatique sur l'information financière en vertu des Normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards, « IFRS ») ou d'autres référentiels d'information financière. Les Global, Area, Regio et Country PPD's, les fonctions qualité d'EY et les bureaux IFRS, ainsi que d'autres professionnels de la finance et du développement durable, qui travaillent avec les équipes de chaque société membre, connaissent bien l'évolution du paysage de l'information réglementaire non financière. Ils sont facilement accessibles pour soutenir les équipes Assurance.

EY continue d'investir dans des ressources (humaines, intellectuelles et technologiques) pour les missions Assurance liées à la publication de rapports sur la durabilité, élaborés conformément aux Normes de divulgation en matière de durabilité IFRS (« IFRS Sustainability Disclosure ») ou aux Normes de reporting sur la durabilité européennes (« European Sustainability Reporting Standards » ou « ESRS »).

De plus, EY a amélioré les processus liés à la gestion de la qualité afin de traiter des aspects tels que le processus d'acceptation des missions, les exigences en matière de formation et d'accréditation et l'affectation des ressources spécifiquement liées aux services Assurance sur les questions de rapports non financiers.

EY SAM est actuellement mise à jour pour tenir compte des exigences en vigueur sur différents territoires. EY contribue à un certain nombre d'initiatives publiques et privées visant à améliorer la qualité, la comparabilité et la cohérence de l'information non financière, y compris les risques climatiques. Ces activités sont déclinées aux niveaux mondial, régional et national.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

La certification technologique

EY dispose d'un processus de certification rigoureux afin de s'assurer que la technologie utilisée dans le cadre des missions d'audit est adaptée à l'usage prévu. En clair, la solution doit répondre à des objectifs décrits et est appropriée pour être utilisée dans les circonstances de l'audit. De plus, les collaborateurs d'EY doivent impérativement posséder les compétences nécessaires pour utiliser la solution à bon escient.

La certification porte sur une série de domaines, notamment sur le fait que la solution a un objectif bien défini en matière de preuves d'audit, qu'elle a été largement testée, que la méthodologie et l'habilitation sont disponibles pour soutenir une application appropriée et que les exigences légales et réglementaires sont respectées (par exemple, en matière de confidentialité des données).

Proposition de valeur pour les employés

La proposition de valeur pour les employés (EY Employee Value Proposition - « EVP ») d'EY est la

promesse que nous faisons à nos employés en échange de leur travail chez EY Belgique. La main-d'œuvre d'EY est en constante évolution, et nous opérons sur un marché de talents dynamique et concurrentiel, où les employés d'EY veulent désormais des choses différentes de leur lieu de travail. Ce que nous promettons via notre EVP est plus important que jamais.

Dans le cadre de la nouvelle stratégie d'EY, l'EPV a été mise à jour pour refléter le fait que chaque employé peut « façonner son avenir en toute confiance ». Il s'agit d'un changement radical, qui passe d'une expérience EY exceptionnelle à la création d'occasions de perfectionner, d'habiliter et d'encourager des employés exceptionnels d'EY.

EY Belgique s'engage à investir dans ses employés, son atout le plus précieux, pour tenir la promesse que nous leur avons faite. La mise en place de l'EVP contribue à améliorer la qualité de nos audits et à accroître la confiance auprès des entités que nous auditons.

Au cours de l'exercice 2025, EY s'est concentré sur l'activation de la nouvelle EVP, par le biais principalement de deux engagements mondialement cohérents : Career Agility (flexibilité de carrière) et Thrive Time.

La flexibilité de carrière concerne la capacité des employés à façonner leur avenir avec confiance, en mobilisant l'ensemble de nos services et de nos ressources pour atteindre leurs objectifs de carrière. Cela signifie que nous soutenons les employés d'EY dans l'exploration d'un parcours de carrière personnalisé et flexible qui comprend une gamme de fonctions et d'expériences différentes dans diverses régions, missions, secteurs et lignes de services.

Thrive Time est axé sur la croissance personnelle. Nous nous engageons à créer une culture dans laquelle les employés sont habilités et soutenus pour dégager du temps pour des activités de croissance personnalisées, telles que l'apprentissage de nouvelles compétences, l'attention portée au bien-être et l'engagement dans les communautés où nous vivons et travaillons.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Attirer et recruter des talents

Alors que de moins en moins de jeunes poursuivent une carrière dans la comptabilité et l'audit, la concurrence pour attirer des talents possédant les compétences idoines est plus forte que jamais. Attirer la prochaine génération d'auditeurs de haute qualité reste une priorité absolue pour EY. C'est également une priorité pour l'ensemble du secteur.

En réponse à ce défi, le Global Public Policy Committee (« GPPC »), qui réunit des dirigeants des six plus grands réseaux d'audit internationaux (BDO, Deloitte, EY, Grant Thornton, KPMG et PwC), a lancé le flux de travail Attractiveness of the Profession (« AotP »). L'une des initiatives AotP vise à développer des récits sur les aspects positifs de la profession, dans le but de renforcer le secteur à long terme en développant un vivier de talents à un stade précoce qui profite à l'ensemble de la profession.

Pour élargir le vivier de talents pour les carrières et atteindre un large public diversifié à l'échelle mondiale,

EY a lancé un programme de travail virtuel pour les étudiants universitaires et de grandes écoles qui en sont aux premières étapes de leurs études et qui sont à la recherche d'un cheminement de carrière futur. L'objectif de ce programme est d'entrer en contact avec des étudiants et de leur présenter de manière directe et informelle le travail effectué au niveau mondial par des équipes d'EY dans le domaine de l'audit , et ce afin de créer un réseau avec nos futurs talents dès les premières étapes de leur parcours universitaire. Les étudiants qui réalisent cette simulation d'emploi virtuelle sont plus susceptibles de postuler, de passer un entretien et de réussir à obtenir une offre d'emploi au sein des équipes d'audit d'EY.

EY dispose d'un vaste réseau mondial de recruteurs et continue de les former et de les perfectionner dans les principaux domaines d'intérêt de ses activités, les tendances actuelles et les sujets d'actualité en matière d'Assurance, afin qu'ils disposent de toutes les données nécessaires pour engager la conversation avec des candidats potentiels. EY explore également plusieurs pistes innovantes en matière de recrutement et d'attraction de talents dans le but de se connecter avec un public nouveau et diversifié avec lesquels EY

n'a pas eu l'occasion de se connecter par les canaux traditionnels, et d'innover dans la façon dont EY communique avec nos futurs talents et les attire.

EY a maintenant intégré l'IA pour identifier les talents, ce qui permet aux candidats de télécharger leur CV et de les aider à trouver des opportunités potentielles au sein d'EY. L'IA est utilisée pour aider à filtrer les CV, ce qui permet aux recruteurs d'identifier des candidats de meilleure qualité pour pourvoir les postes vacants plus rapidement et d'accélérer le processus d'examen et d'entretien, offrant ainsi une meilleure expérience globale aux candidats.

Pour recruter des personnes qui correspondent à la culture d'EY, il importe de tenir compte non seulement de l'excellence technique, mais aussi d'autres caractéristiques : compétences en communication, normes éthiques élevées et capacité à travailler en collaboration au sein d'équipes très performantes. Tous les employés doivent répondre à des normes élevées d'intégrité, avoir un sens aigu des affaires et un potentiel de leadership.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Rétention et bien-être

La rétention au sein d'EY est un facteur clé de la réalisation d'audits de qualité. Des facteurs externes tels que les conditions du marché peuvent influencer sur le taux de rétention, mais au 30 juin 2025, elle s'élevait à 78 %.

Les employés d'EY ont toujours voulu trouver le bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, mais la jeune génération d'employés est beaucoup plus susceptible de ne pas poursuivre l'expérience si le niveau de flexibilité ou de bien-être souhaité n'est pas atteint. À l'heure actuelle, 32 % des auditeurs d'EY travaillent à distance deux jours ou plus par semaine, un chiffre qui se stabilise en tant que norme de travail.

Une priorité de plus en plus importante pour les talents est de se concentrer sur le bien-être et l'amélioration de l'expérience quotidienne des employés d'EY. L'objectif global est d'ancrer une culture du bien-être grâce à l'engagement du Management à fournir le soutien financier, physique, émotionnel et social qui permet aux employés d'EY de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Cela peut se manifester par des modalités de travail flexibles, des programmes de reconnaissance, une sensibilisation à la santé mentale et au bien-être, un apprentissage et un développement des compétences, et bien plus encore. Cette année, l'activation de l'engagement Thrive Time a accordé une attention particulière aux activités de croissance personnalisées, y compris l'importance de temps libre nécessaire au bien-être et la croissance personnelle.

En pratique, il s'agit également d'équilibrer équitablement les affectations de travail et d'éliminer les obstacles qui empêchaient auparavant les professionnels d'EY de fixer et de respecter des limites saines. L'accent est mis sur la gestion de l'expérience, la planification des auditeurs sur les affectations, où ils peuvent trouver des opportunités d'élargir leurs connaissances dans le cadre du développement de carrière à plus long terme.

Plus l'organisation est en mesure de favoriser le bien-être des employés d'EY, plus elle est susceptible de leur donner des raisons convaincantes de poursuivre leur carrière au sein du réseau d'EY.

L'Académie Audit

Les environnements en constante évolution impliquent que les investissements dans les talents doivent être agiles. Les équipes d'audit rassemblent déjà un ensemble de compétences de plus en plus diversifiées, et cette tendance ne fera que s'accélérer à mesure que de nouvelles technologies seront adoptées et que le rôle du professionnel de l'audit continuera d'évoluer. Les compétences devront être encore améliorées pour inclure de nouvelles compétences, telles que le codage et la visualisation de données, et de nouveaux domaines, tels que l'analyse d'informations non-financières (par exemple, l'évolution rapide des normes ESG).

Les professionnels de l'audit d'EY doivent également comprendre et évaluer les risques et les considérations associés à ces technologies, d'autant plus que les entreprises mettent en œuvre de nouveaux systèmes et génèrent de nouvelles données qui ont une incidence sur l'information financière et non-financière, comme les processus liés aux cryptomonnaies ou aux émissions de gaz à effet de serre.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

L'Académie Audit est le programme de formation mondial d'EY pour nos professionnels de l'audit. Il renforce les compétences de base des auditeurs et évolue au fil du temps, par exemple pour compléter ces compétences de base par les nouvelles capacités nécessaires à la prise en charge de l'audit numérique d'EY (« EY Digital Audit »). Chaque année, le contenu et l'orientation de l'Académie d'Audit sont adaptés pour répondre aux nouvelles technologies et aux priorités stratégiques qui favorisent la qualité de l'audit. En outre, les résultats des inspections et des évaluations de la qualité sont régulièrement examinés afin d'en déterminer les causes profondes et d'y remédier, et les conclusions sont ensuite intégrées au programme d'études de l'Académie d'audit dans le cadre de l'examen annuel. Tous les changements recommandés sont convenus avec les instances dirigeantes de la ligne de services Assurance, puis approuvés par le comité directeur mondial d'apprentissage Assurance d'EY (« EY Global Assurance Learning Steering Committee »).

Les équipes ont la certitude de recevoir une formation de base de pointe et cohérente à l'échelle mondiale. L'Académie d'Audit encourage et responsabilise les collaborateurs à faire preuve d'esprit critique

professionnel et à fournir un service client exceptionnel. En outre, elle leur met à disposition un ensemble évolutif de compétences, qu'il s'agisse des évolutions réglementaires ou de la maîtrise des technologies émergentes telles que les techniques et les outils d'analyse des données, ou encore de l'utilisation appropriée de l'IA.

L'Académie d'Audit est conçue pour offrir une flexibilité de mise en œuvre, grâce à un mélange de contenu à la demande et d'apprentissage basé sur la simulation ou l'étude de cas qui peut être déployé à la fois physiquement et virtuellement.

EY Belgique exige des professionnels de l'audit qu'ils suivent au moins 20 heures de formation professionnelle continue chaque année et au moins 120 heures sur une période de trois ans. Sur ces heures, 40 % (huit heures par an et 48 heures sur une période de trois ans) doivent porter sur des sujets techniques liés à la comptabilité et à l'audit.

Au total, les professionnels de l'audit d'EY ont consacré 8,4 millions d'heures à des formations à l'échelle mondiale au cours de l'exercice clos

le 30 juin 2025, avec une moyenne de 84 heures par personne, ce qui dépasse largement les exigences minimales. Bien que certaines de ces heures supplémentaires soient liées à la comptabilité technique et à l'audit, d'autres soutiennent le développement de compétences plus larges, telles que celles décrites dans la section suivante. Dans l'enquête globale sur la qualité 2025, 84 % des participants ont déclaré avoir reçu une formation et un développement suffisants pour réaliser des audits de haute qualité ou d'autres missions Assurance, le même pourcentage qu'en 2024 et une augmentation de 5 % par rapport à 2023.

Badges EY et formation des associés

En plus de la formation spécifique à l'audit, EY propose un large éventail de contenus. Cela inclut des sujets juridiques, éthiques et liés à la conformité (tels que l'indépendance, les valeurs et la sécurité de l'information), ainsi que d'autres compétences telles que le bien-être, le coaching, le conseil, le travail en équipe et le développement commercial.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Afin d’encourager l’acquisition de nouvelles compétences, le programme EY Badges permet aux professionnels d’EY d’acquérir des compétences orientées vers l’avenir, notamment l’automatisation des processus par la robotique, l’esprit d’équipe, l’innovation et la cybersécurité, ainsi que d’autres capacités très demandées, telles que l’intelligence artificielle et la durabilité. Les badges d’EY sont une initiative d’apprentissage autodirigé qui complète un important programme de formation de base structurée pour les auditeurs.

EY Badges est associé au MBA EY Tech et au master en analyse commerciale et en durabilité (« Masters in Business Analytics and Sustainability »). Il s’agit de qualifications en ligne délivrées par Hult International Business School, une université triplement accréditée, qui sont disponibles gratuitement pour tous les employés d’EY.

Au 30 juin 2025, plus de 107.934 badges EY avaient été décernés à des professionnels de l’audit d’EY, dont 32.030 dans les domaines de l’analytique et de la stratégie de données. En outre, plus de 47.785 badges d’EY ont été décernés à des personnes qui ont quitté EY depuis.

Il existe également plusieurs programmes d’apprentissage conçus spécifiquement pour les associés des sociétés membres d’EY. Ces documents sont mis à la disposition de tous les associés des sociétés membres d’EY dans le monde entier et couvrent des sujets tels que l’intelligence artificielle, le leadership inspirant, les technologies de rupture et la durabilité. Ces programmes sont complétés par des programmes de haute qualité destinés à des groupes d’associés sélectionnés afin de s’immerger dans des sujets tels que le leadership des clients et les technologies perturbatrices, ainsi que des programmes d’apprentissage réguliers sur des sujets spécifiques à l’audit, tels que l’évaluation des risques et la fraude.

L’intégrité académique

EY offre à ses employés un programme d’apprentissage complet pour soutenir la qualité et le développement professionnel. L’intégrité académique est fondamentale pour ce programme. EY Belgique soutient son personnel pour qu’il participe au programme d’apprentissage de manière significative et indique clairement qu’il y aura des conséquences en cas de violation de l’intégrité académique.

Des carrières personnalisées avec des expériences diverses

À mesure que la main-d’œuvre se diversifie sur le plan des compétences, des expériences et de l’éducation, les sociétés membres d’EY mettent en place des parcours de carrière plus souples pour tous les professionnels d’EY.

Il est essentiel d’offrir un parcours de carrière dynamique et flexible avec une accélération pour les employés les plus performants afin d’attirer de nouveaux talents diversifiés et d’aider à développer et à retenir la main-d’œuvre existante.

Reconnaissant cependant que les gens ont souvent des attentes professionnelles différentes, les employés d’EY disposent des outils et des processus nécessaires pour gérer leur propre développement à leur manière. Le fait est que 89 % des participants à l’enquête mondiale sur la qualité de 2025 ont déclaré qu’un apprentissage pertinent est encouragé dans le cadre de leur développement de carrière pour leur permettre de fournir des audits de qualité et d’autres services Assurance.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Cette année, l'activation de l'engagement Career Agility représente également notre ambition de créer un environnement de carrière dynamique et équitable dans lequel les employés d'EY peuvent explorer des fonctions et des opportunités plus variées au sein de l'organisation, ce qui conduit à un personnel plus engagé et polyvalent. Pour concrétiser cette ambition, nous nous sommes focalisés sur une transparence accrue des opportunités internes chez EY et la mise en avant de programmes structurés de rotation des fonctions.

Mobilité

L'une des expériences les plus marquantes que les sociétés membres d'EY peuvent offrir à leurs employés est le travail au-delà des cultures et des frontières. La mobilité donne aux employés d'EY la confiance nécessaire pour façonner leur avenir - et à leur tour, aider les clients et les communautés d'EY à façonner leur avenir. Nous savons que les nouveaux employés rejoignent les rangs d'EY en raison des expériences exceptionnelles et diverses, les opportunités de travail et de voyage à l'international figurant parmi les cinq principaux facteurs pour les nouveaux employés d'accepter une offre d'EY.

Grâce à la mobilité, les employés d'EY peuvent poursuivre leur carrière partout et découvrir des cultures et des expériences enrichissantes, accroître leur flexibilité de carrière et approfondir leurs relations avec nos équipes connectées à l'échelle mondiale. Chaque expérience interservices stimule la croissance professionnelle et la satisfaction personnelle.

Le programme global, Mobility4U, rend la mobilité internationale accessible aux professionnels d'EY actifs dans toutes les lignes de services et à tous les niveaux jusqu'aux senior managers, en mettant l'accent sur les opportunités de développement pour les employés d'EY. La mobilité peut également être motivée par des besoins spécifiques dans une région, une ligne de services ou un secteur, ainsi que pour les associés des sociétés membres et les futurs leaders afin de soutenir des objectifs commerciaux clés.

Une analyse récente du retour sur investissement en termes de mobilité a révélé que l'expérience internationale avait un impact positif sur les opportunités de carrière. 76 % des travailleurs en mobilité ont signalé un impact positif sur leur carrière un an après leur affectation et 98 % recommanderaient une affectation de mobilité d'EY.

Gestion de la performance

Le dispositif de gestion de la performance d'EY, LEAD, soutient la carrière des employés d'EY, les inspire à toutes les étapes de leur croissance et reconnaît la valeur qu'ils apportent à EY Belgique. Grâce à des indicateurs clés de performance (« key performance indicators » ou « KPI ») mondiaux et locaux définis, à des feedbacks continus, à des informations et à des conversations avec des conseillers, LEAD aide les collaborateurs à s'aligner sur la stratégie d'EY et leur permet de se concentrer sur l'avenir. Le tableau de bord individuel donne un aperçu de ses feedbacks et de ses performances à ce jour, y compris les commentaires liés à la qualité, à la gestion des risques et à l'excellence technique.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

À la fin de l'année, les collaborateurs reçoivent un résultat, appelé catégorie, basé sur les retours agrégés, les progrès par rapport aux indicateurs clés de performance et les contributions à EY grâce aux informations des conseillers et des dirigeants. La catégorie sert d'input pour les programmes de rémunération et de récompense.

Au cœur de ce dispositif ont lieu les conversations entre counselors et conselees qui couvrent des sujets tels que les feedbacks ou les aspirations de carrière. Ces conversations créent ainsi un environnement inclusif et équitable et enrichissent l'apprentissage et les nouvelles expériences professionnelles. Elles permettent assurément d'identifier les opportunités de développement additionnel et de construire les compétences de demain.

Le cadre de gestion de la performance s'applique aux associés, aux directeurs exécutifs et aux directeurs (« PPEDD's »), et s'applique à toutes les sociétés membres d'EY au niveau mondial. Il renforce l'agenda commercial mondial en continuant à lier la performance à des objectifs et des valeurs plus larges.

Le processus comprend l'établissement d'objectifs, un feedback continu, une planification du développement personnel et un examen annuel des performances, tous liés à la reconnaissance et à la rémunération des associés. La documentation des objectifs et des réalisations des PPEDD's est la pierre angulaire du processus d'évaluation. Les objectifs d'une entité membre d'EY doivent refléter diverses priorités mondiales et locales dans six indicateurs, dont le plus important est la qualité.

Engagement

L'engagement des employés est un signe essentiel de réussite dans la création d'une culture juste. Les professionnels de l'audit d'EY veulent sentir que leur employeur se soucie de leurs progrès et de leur satisfaction au travail. Comprendre les aspirations, les préoccupations et les pressions auxquelles sont confrontés les employés d'EY permet de leur offrir un meilleur environnement dans lequel ils peuvent s'épanouir.

Être à l'écoute des points de vue et des préoccupations des employés d'EY est un élément important pour accroître l'engagement. La stratégie d'écoute des employés d'EY permet aux employés d'EY de s'exprimer à chaque étape de leur expérience EY,

afin que nous sachions ce dont ils ont besoin et ce qu'EY Belgique peut faire pour offrir des expériences exceptionnelles. Il est essentiel de comprendre les perspectives et les expériences changeantes des employés d'EY pour mettre en œuvre notre EVP.

L'enquête Employee Listening Survey est menée deux fois par an pour recueillir des commentaires sur les éléments clés qui stimulent l'engagement et la rétention. Chaque enquête se concentre sur différents facteurs stratégiques (par exemple, les carrières, l'apprentissage et les compétences, etc.) et couvre également d'autres sujets pertinents.

Le EY Team Experience Survey est un autre élément essentiel de la stratégie d'écoute des employés, qui vise à améliorer et à unifier l'expérience quotidienne des équipes chargées de la mission. Les membres de l'équipe éligibles fournissent des commentaires sur leur expérience de mission en fonction de diverses questions, notées sur une échelle de cinq points. Ces commentaires fournissent des informations exploitables et des voies pour des changements tangibles au niveau de l'équipe de mission.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

EY a mis en place une initiative appelée « Global Voices » qui rassemble jusqu'à 200 jeunes professionnels performants, actifs au sein de la ligne de service Assurance et issus du monde entier. Son objectif est de renforcer et d'impliquer les employés des sociétés membres d'EY en leur demandant leur avis sur un large éventail de sujets d'importance stratégique, afin d'élargir la perspective du Management. Les équipes dirigeantes sont de plus en plus impliquées et motivées pour comprendre la vision du groupe sur des défis critiques pour l'entreprise, tels que la rétention des talents, la technologie, l'IA et l'innovation.

Connaissances et communication interne

En plus du perfectionnement professionnel et de la gestion du rendement, EY comprend l'importance de fournir aux équipes d'audit des renseignements à jour pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles. EY investit massivement dans les réseaux de connaissances et de communication afin de permettre la diffusion rapide de l'information et d'aider le personnel d'EY à collaborer et à partager les meilleures pratiques. Voici quelques-unes des ressources et outils d'EY :

- EY Atlas, qui comprend des normes locales et internationales de comptabilité et d'audit, ainsi que des lignes directrices interprétatives ;
- Publications telles que les « International GAAP », les développements IFRS et les états financiers illustratifs ;
- « Global Accounting and Auditing News » - une mise à jour hebdomadaire sur les politiques Assurance et d'indépendance, les développements des normalisateurs et des régulateurs, ainsi que des commentaires internes à ce sujet ;
- Webcast trimestriel PPD, dans lequel des présentations sont utilisées pour clarifier des thèmes spécifiques en mettant l'accent sur la législation comptable belge et les IFRS, les développements méthodologiques et la durabilité, la réglementation, l'application des directives PPD ;
- Alertes et webcasts, couvrant un éventail de cas mondiaux et spécifiques à chaque pays, conçues pour améliorer continuellement les pratiques dans le domaine de l'Assurance des sociétés membres d'EY.

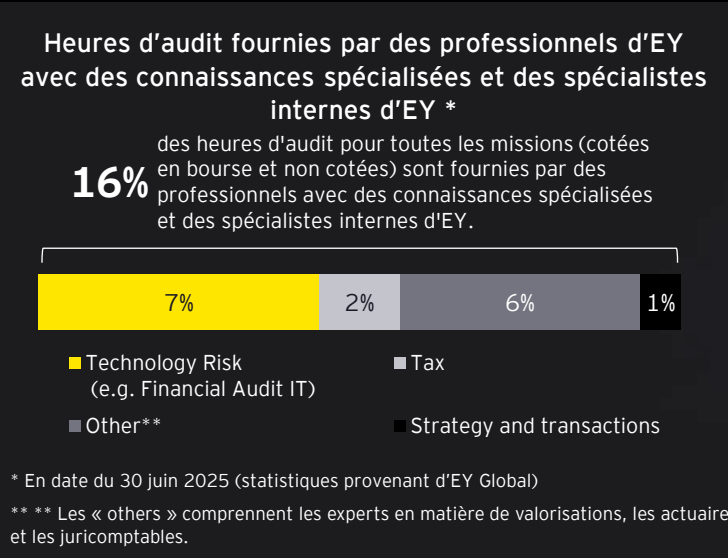
La constitution des équipes d'audit

L'affectation des professionnels d'EY à une mission d'audit s'effectue sous la houlette de l'équipe dirigeante belge de la ligne de services Assurance. Les facteurs pris en compte lors de l'affectation des collaborateurs d'EY aux équipes d'audit comprennent la taille et la complexité de la mission, l'évaluation des risques de la mission, les connaissances et expérience spécialisées dans le secteur, le calendrier des travaux ainsi que la continuité et les possibilités de formation sur le lieu de la mission. Pour les missions plus complexes, il importera de déterminer si des connaissances spécialisées ou supplémentaires sont nécessaires pour compléter ou renforcer l'équipe d'audit.

Dans de nombreuses situations, des professionnels d'EY ayant de l'expérience dans un domaine spécialisé de la comptabilité ou de l'audit, comme la fiscalité ou les technologies de l'information, sont nommés au sein de l'équipe d'audit pour aider à effectuer les travaux d'audit et à obtenir suffisamment d'éléments probants appropriés dans le cadre de la mission. De plus, les spécialistes internes qui possèdent des connaissances autres que la comptabilité ou l'audit, comme la juricomptabilité, l'évaluation des actifs, l'analyse actuarielle et les facteurs ESG,

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

peuvent effectuer des travaux dans leur domaine d'expertise qui sont utilisés par l'équipe de mission pour aider à obtenir une documentation d'audit suffisante et appropriée.



La politique d'EY Belgique exige l'approbation de notre Management belge en charge de la ligne de services Assurance et du PPD pour l'affectation de personnes à des fonctions d'audit spécifiques. Cela permet, entre autres, de s'assurer que les professionnels d'EY qui dirigent les audits possèdent les compétences appropriées (les connaissances,

les compétences et les capacités par exemple) et les autorisations nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités de mission et, le cas échéant, se conformer aux règlements sur la rotation des auditeurs.

Service delivery centers

Global Delivery Services (« GDS ») est un réseau intégré de centres de prestation de services d'EY qui fournissent des services pour soutenir les sociétés membres d'EY. Dans une ère de changements sans précédent, GDS continue de développer des modèles d'affaires flexibles et des moyens novateurs pour soutenir les sociétés membres et leurs besoins en constante évolution. Dans toutes les disciplines, les équipes GDS combinent des connaissances techniques étendues en mettant l'accent sur l'innovation, l'automatisation et l'amélioration des processus pour créer des centaines de services personnalisés et évolutifs qui offrent une plus grande valeur à l'organisation EY. Dans le cadre de son parcours de transformation de l'audit, les services d'EY Assurance feront davantage appel à des équipes spécialisées pour obtenir des résultats de meilleure qualité, y compris GDS.

Information et communication

La composante "information and communication" vise à obtenir, générer ou utiliser l'information et à communiquer une information pertinente et fiable, afin de permettre la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité. Les objectifs de qualité au sein de la composante portent sur la communication bidirectionnelle efficace entre :

- Les collaborateurs ;
- Les sociétés membres du réseau EY ;
- Les parties externes ;
- Les fournisseurs.

Une communication bidirectionnelle efficace est essentielle au fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité et à l'exécution des missions d'audit. La politique Global SQM fournit les exigences pour les sociétés membres d'EYG de communiquer en interne et en externe sur le Système de Gestion de la Qualité de la société membre. La culture d'EY encourage et attend de ses employés qu'ils communiquent des informations pertinentes et fiables aux sociétés membres d'EY afin de mettre en place le Système de Gestion de la Qualité.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Système de Gestion de la Qualité, du suivi et de prise de mesures correctives

EY Belgique a mis en place un processus de suivi et de prise de mesures correctives relatif à la gestion de la qualité afin de:

- Fournir des informations pertinentes, fiables et opportunes sur la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique ;
- Fournir une base pour l'identification des lacunes ;
- Prendre les mesures appropriées pour remédier à tout manquement identifié.

Les informations obtenues dans le cadre du processus de suivi et de prise de mesures correctives concernant la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique sont évaluées afin de tirer des conclusions sur l'efficacité de la réalisation des objectifs du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique.

Le système de suivi de la gestion de la qualité comprend les activités d'évaluation suivantes :

- Tests des contrôles clés du Système de Gestion de la Qualité ;
- Contrôles internes et externes de missions ;
- Autres activités de suivi, par exemple et sans s'y limiter :
- Tests de conformité d'EY Belgique et de son personnel aux règles éthiques liées à l'indépendance ;
- Critiques de qualité formulées par des organismes de supervision publique concernant le Système de Gestion de la Qualité ;
- Problèmes signalés par l'intermédiaire de la ligne d'assistance en matière d'éthique.

Le processus de suivi et de prise de mesures correctives est exécuté chaque année sur la base de la politique mondiale de suivi et de prise de mesures corrective SQM. Celle-ci est un exemple de ressource intellectuelle mondiale fournie pour assurer la cohérence dans l'exécution du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique.

Le processus de suivi et de prise de mesures correctives est coordonné et surveillé par des représentants de Global PPD, sous la supervision des instances dirigeantes de Global Assurance.

Tests des contrôles clés du Système de Gestion de la Qualité

Les contrôles clés du Système de Gestion de la Qualité ont été conçus et mis en œuvre pour atténuer les risques liés à la qualité. L'objectif de la réalisation de tests des contrôles clés dans le Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique consiste à déterminer s'ils :

- Ont été conçus, mis en œuvre et exploités conformément à la compréhension et à la documentation du propriétaire du contrôle ;
- Ont été exploités en temps opportun par le propriétaire/opérateur de contrôle spécifié dans la conception du Système de Gestion de la Qualité ;
- Ont permis de résoudre en temps opportun toute question identifiée (information accumulée) ;
- Étaient fondées sur des renseignements fiables (c.-à-d. que l'information utilisée dans le cadre de l'exécution du contrôle clé du Système de Gestion de la Qualité est complète et exacte, le cas échéant).

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Les personnes qui testent les contrôles clés du Système de Gestion de la Qualité sont compétents, objectifs et indépendants des propriétaires et des opérateurs de contrôle. Les personnes qui testent le Système de Gestion de la Qualité opèrent sous la direction du PPD du pays.

En plus des contrôles qui existent au niveau des sociétés membres d'EY, d'autres contrôles au sein du Système de Gestion de la Qualité d'EY Belgique - qui sont conçus, mis en œuvre et exécutés aux niveaux de la zone, régional ou mondial - peuvent également être implémentés. Par exemple, les fonctions mondiales et les lignes de services fournissent des lignes directrices (telles qu'« EY Global Audit Methodology ») et des technologies (telles qu'« EY Canvas » et « PACE ») aux sociétés membres d'EY. Les fonctions globales et les lignes de services ont le contrôle du développement et de la maintenance de ces ressources. Ces contrôles font partie du Système de Gestion de la Qualité d'une société membre d'EY, et EY Belgique reste responsable de déterminer la manière dont ces contrôles sont utilisés dans son Système de Gestion de la Qualité,

y compris toutes les mesures nécessaires pour mettre en œuvre ou compléter de tels contrôles et pour déterminer l'impact des résultats des tests de ces contrôles sur son Système de Gestion de la Qualité.

L'approche pour tester les contrôles aux niveaux régional, de l'area et global suit les mêmes exigences et directives que celles énoncées dans la politique du Système mondial de Gestion de la Qualité, ainsi que les mesures de surveillance et de remédiation. Avant le test, des informations sont fournies aux sociétés membres d'EY, y compris un aperçu des contrôles à tester, l'approche du test, les caractéristiques du test (par exemple, la nature des tests à réaliser) et des informations sur qui effectuera le test, y compris comment une société membre d'EY peut évaluer sa compétence et son objectivité. Ainsi, les tests sur les contrôles globaux sont effectués par des personnes qui sont indépendantes des responsables et des gestionnaires des contrôles, sous la supervision du responsable du Système global de Gestion de la Qualité, de la surveillance et de l'analyse.

Les informations sur les résultats des tests sont également partagées avec les sociétés membres d'EY via des mémos contenant les résultats des activités de surveillance, qui incluent d'éventuelles déficiences et une annexe avec les caractéristiques finales des tests, ainsi que d'autres informations, telles que la liste des constatations. Les informations sur les éventuelles déficiences comprennent l'état des causes sous-jacentes et la situation actuelle concernant les mesures correctives, y compris les mesures que la société membre d'EY doit envisager. La liste des constatations contient une description de la constatation et les mesures que les sociétés membres d'EY doivent prendre. EY Belgique obtient et évalue les résultats des tests fournis par la région, l'area ou à l'échelle globale, selon le cas, y compris une évaluation des constatations pertinentes pour le Système de Gestion de la Qualité.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Le contrôle de qualité de l'audit (AQR)

EY Belgique implémente le programme mondial AQR, présente les résultats obtenus et élabore des plans d'action réactifs. Le programme mondial AQR comprend le contrôle des missions d'audit achevées. Il s'agit d'une activité de surveillance qui est conforme aux exigences et directives de l'ISQM 1 et est complété, si nécessaire, pour se conformer aux normes professionnelles et aux exigences réglementaires d'EY Belgique. Il soutient également les efforts continus d'EY Belgique pour identifier les domaines dans lesquels nous pouvons améliorer notre performance ou renforcer nos politiques et procédures.

Les revues de la qualité de l'audit comprennent l'inspection d'au moins une mission achevée pour chaque partenaire responsable, y compris les autres qui agissent à titre de PIC sur une base cyclique entre 3 et 5 ans, y compris les éléments d'imprévisibilité. Les missions examinées chaque année sont sélectionnées sur la base d'une approche fondée sur les risques qui couvre un échantillon représentatif de la pratique d'audit d'EY Belgium.

Le programme mondial AQR comprend des examens détaillés de dossiers basés sur les risques couvrant un échantillon de missions d'audit cotées et non cotées, ainsi que d'entités d'intérêt public ou non, afin de mesurer la conformité aux politiques et procédures internes, les exigences d'EY GAM et les normes professionnelles et les exigences réglementaires locales pertinentes. Il comprend également l'examen d'un échantillon de missions non liées à l'audit menées par les équipes d'audit. Celles-ci mesurent la conformité aux normes professionnelles pertinentes et aux politiques et procédures internes qui doivent être appliquées lors de l'exécution de services non liés à l'audit.

Le programme mondial AQR nous informe également de notre conformité aux exigences légales, aux normes professionnelles, aux politiques et procédures.

Les examinateurs et les chefs d'équipe de l'AQR sont sélectionnés pour leurs aptitudes et compétences professionnelles en comptabilité et en audit, ainsi que pour leur spécialisation dans un secteur. Les examinateurs d'audit sont aidés par d'autres spécialistes, tels que FAIT (audit informatique),

TARAS (fiscalité), analyse technico-légale ou numérique ou autre technique (par exemple le secteur ou le sujet) pour que l'équipe d'examen puisse témoigner de suffisamment de connaissances et d'expérience pertinentes pour mener à bien un AQR efficace. Les chefs d'équipe et les examinateurs sont indépendants des affectations et des équipes qu'ils notent et sont normalement affectés aux inspections hors site.

Le programme mondial d'AQR est complété par un programme qui couvre les inspections d'autres missions de certification et de services connexes, quelle que soit la ligne de services qui exécute le travail. C'est ce qu'on appelle Other Assurance Quality Review (« OAQR »).

Les résultats des processus d'AQR et d'OAQR sont résumés à l'échelle mondiale (y compris pour les secteurs et les régions), ainsi que tous les domaines clés où les résultats indiquent que des améliorations continues sont nécessaires. Les résultats résumés sont partagés au sein du réseau.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Les mesures visant à résoudre les problèmes de qualité de l’audit relevés dans le cadre du programme mondial d’AQR, des inspections réglementaires et des examens par les pairs sont prises en charge par les instances dirigeantes de la ligne de services Assurance et notre PPD. Ces programmes fournissent un feedback important sur le suivi des pratiques pour notre Système de Gestion de la Qualité.

Le contrôle externe de qualité de la ligne de services Assurance

La pratique Audit d’EY Belgium et les réviseurs d’entreprises qui exercent des missions de contrôle sont soumis à une inspection par notre organe de supervision publique, le Collège de Supervision des Réviseurs d’entreprises (« CSR »). Dans le cadre de ses inspections, le CSR évalue les systèmes de contrôle de la qualité et examine certaines missions sélectionnées. Ce régulateur est membre de l’IFIAR et, par conséquent, les résultats de l’inspection sont soumis pour inclusion dans l’enquête annuelle de l’IFIAR.

En 2022 et 2024, des contrôles de qualité effectués par le CSR ont eu lieu. Les rapports finaux ont été publiés respectivement en janvier 2024 et septembre 2025.

Le dernier contrôle par le CSR a eu lieu en 2025. Le rapport final de l’inspection n’est pas encore disponible. Depuis l’accord de coopération de 2021 entre le CTR et le PCAOB, EY Belgique fait également l’objet d’une inspection conjointe du CTR et du PCAOB. En 2022 une inspection de qualité par le PCAOB a eu lieu. Le rapport final de l’inspection a été publié le 16 octobre 2023 : 2022 PCOAB Inspection report-EY-Belgium. La dernière inspection de qualité par le PCAOB a eu lieu en 2025. Le rapport final de l’inspection n’est pas encore disponible.

Nous respectons et attachons de l’importance au processus d’inspection CTR et PCAOB. Nous évaluons minutieusement les points soulevés au cours de l’inspection afin de déterminer les domaines où nous pouvons améliorer la qualité de l’audit et sa pertinence pour le Système de Gestion de la Qualité. Les travaux comportant des constatations importantes et certains autres travaux font l’objet d’une analyse des causes profondes (voir la section suivante). Les inspections externes, ainsi que le processus AQR, fournissent des informations précieuses sur la qualité des audits d’EY. Ces informations nous aident à mener efficacement des audits de haute qualité.

Analyse des causes profondes et plans d’action au niveau de la mission

L’analyse des causes premières de la mission est un élément central du Système de Gestion de la Qualité d’EY Belgique, fournissant une évaluation approfondie des causes premières qui sous-tendent les résultats d’inspection positifs ou négatifs d’une mission. En outre, les résultats positifs en matière de qualité sont également analysés afin de comprendre les comportements démontrés lors de ces missions et de déterminer comment ces comportements peuvent être reproduits et promus au sein d’EY Belgique afin d’améliorer continuellement la qualité des missions. Les résultats de chaque cause fondamentale sont analysés en détail. L’analyse de cette recherche permet de mieux comprendre les facteurs à l’origine des résultats positifs et négatifs. Cela nous permet de nous concentrer sur les comportements clés qui génèrent des résultats positifs et de haute qualité, un processus fondamental et de fondation pour l’amélioration continue. Parallèlement à l’analyse des causes profondes au niveau de l’engagement, les sociétés membres d’EY sont chargées d’évaluer si les cas sont révélateurs de problèmes omniprésents dans leur Système de Gestion de la Qualité et d’élaborer des plans d’action adaptés pour y remédier.

Composantes de notre Système de Gestion de la Qualité

Identifier et évaluer les manquements du Système de Gestion de la Qualité et en déterminer les causes sous-jacentes.

Les constatations sont des renseignements sur la conception, la mise en œuvre et le fonctionnement du Système de Gestion de la Qualité. Elles indiquent les manquements existants. Les constatations sont rassemblées à partir de l'exécution des activités de suivi au niveau de la société membre, de la région, de la zone ou au niveau mondial. EY Belgique évalue chaque constatation ou agrégation de constatations en tenant compte de l'importance relative de la ou des constatations afin de déterminer s'il existe un manquement. Les conclusions potentielles identifiées et leur évaluation sont examinées par le comité de surveillance de la SQM.

Si des manquements sont identifiés, un processus de cause fondamentale est exécuté pour déterminer la cause profonde, évaluer la gravité et l'omniprésence de la lacune, et élaborer des mesures réactives.

Des représentants des équipes de Global et Area Professional Practice et Assurance se réunissent régulièrement pour examiner les résultats des activités de suivi et l'évaluation des constatations et des manquements. L'objectif est d'assurer la cohérence dans l'application du cadre d'identification et d'évaluation des constatations, d'évaluation des lacunes et de l'exécution des causes profondes, comme décrit dans la politique mondiale de suivi et de remédiation de la gestion de la qualité.

Système de Gestion de la Qualité et plans d'amélioration de la qualité

Pour tout manquement identifié, des plans d'amélioration de la qualité d'EY Belgique sont élaborés. Ces plans comprennent les actions suivantes :

- Corriger l'effet du manquement identifié ;
- Remédier aux manquements identifiés en temps opportun ;
- Évaluer l'efficacité des mesures correctives.

Les plans d'amélioration de la qualité sont élaborés par le comité opérationnel de la SQM et sont examinés par l'Assurance leader et PPD pour aider à assurer la pertinence des actions conçues, et quand elles sont mises en œuvre, pour aider à évaluer si les mesures sont efficaces.



L'infrastructure au service de la qualité

L'infrastructure au service de la qualité

Stratégie

La qualité de l'audit est un élément fondamental de la stratégie mondiale « All in » en ce sens qu'elle vise à façonner l'avenir avec confiance et à stimuler une croissance ciblée afin de créer un surplus de valeur pour les employés d'EY, les clients et les parties prenantes. La qualité de l'audit reste une priorité importante de la stratégie mondiale « All in », car EY est conscient de sa responsabilité de servir l'intérêt général et de maintenir la confiance que les marchés de capitaux et les entreprises nous auditons placent en nous.

EY est également engagé dans un processus de transformation pluriannuel dans le cadre de son engagement continu à fournir des audits de haute qualité. Ce processus de transformation comprend une série d'initiatives axées sur le changement et visant à améliorer la manière dont les équipes d'EY réalisent les audits. Il repose principalement sur trois piliers stratégiques, notamment :

- Utilisation de technologies intégrées, y compris l'expansion des flux de travail guidés, une intégration accrue des données et des analyses avancées, ainsi que l'incorporation de l'automatisation et de l'IA dans le processus d'audit ;
- Améliorations de la méthodologie d'audit, soutenues par des capacités visant à promouvoir la cohérence dans l'exécution des audits ;
- Utilisation croissante d'équipes spécialisées.
- Ces activités permettront à la pratique d'audit d'EY de tirer encore davantage parti des analyses de données et d'obtenir de meilleures informations pour améliorer la qualité des audits en appliquant les capacités technologiques d'aujourd'hui.

Global Assurance Quality Network

Le Réseau mondial de Qualité de la ligne de services Assurance (« Global Assurance Quality Network ») et le Groupe Mondial de Pratique Professionnelle (« Global Professional Practice Group » (GPPG)) travaillent ensemble pour soutenir la réalisation des audits de qualité. Pour soutenir ces deux fonctions, une attention particulière à la qualité est portée par :

- Le réseau mondial du Système de Gestion de la Qualité ;
- Les responsables de la qualité dans les lignes de services hors assurance.

Le EY Global Assurance Quality Network est un groupe de dirigeants expérimentés en Assurance et issus du monde entier qui aident les associés et les équipes de missions des entités membres à réaliser des audits de grande qualité.

The Global Assurance Quality Network joue un rôle important dans les domaines suivants :

- Des agents du changement expérimentés qui communiquent efficacement sur les changements à venir et les raisons qui les sous-tendent, et influencent positivement les comportements à adopter ;
- Des leaders méthodologiques dédiés qui peuvent guider les équipes de mission dans l'exécution des stratégies d'audit et répondre aux questions techniques ;

L'infrastructure au service de la qualité



- Des leaders de la gestion des risques capables de superviser les portefeuilles d’audit et de rester attentifs aux signes d’exécution ou de risque client, et d’intervenir positivement si nécessaire.
- Des moteurs opérationnels capables d’appliquer des politiques et de soutenir le Système de Gestion de la Qualité par le biais d’activités telles que la surveillance de la conformité au rythme des étapes importantes, le suivi du niveau d’engagement du Management, l’évaluation des charges de travail des associés, et l’élimination de l’optionnalité pour favoriser la cohérence facultative mondiale.

Suivi des indicateurs de qualité de l’audit (KPIs)

En plus de comprendre les résultats annuels globaux du Système de Gestion de la Qualité, les instances dirigeantes de la ligne de services Assurance surveille l’exécution de la stratégie d’EY et des priorités en matière de qualité au moyen d’une combinaison d’indicateurs ou KPI’s. Bien qu’aucune mesure ou aucun ensemble d’indicateurs à déclaration unique ne puisse être considéré comme un indicateur unique de la qualité de l’audit, un ensemble de critères peut être utilisé pour fournir une indication de la qualité de l’audit.

Soutenues par une forte intégration mondiale d’outils, de pratiques et de lignes directrices, des données spécifiques à chaque pays sont collectées mensuellement sur une variété de sujets. Les KPI's comprennent des indicateurs de prévention et de détection liés à la qualité et comprennent des mesures liées aux résultats des inspections, au rythme et à l’exécution des audits, ainsi qu’aux besoins en ressources et à la planification de la main-d’œuvre. Chaque KPI est mesuré par rapport à des objectifs géographiques et globaux établis, les éléments atypiques nécessitant une évaluation et un plan de remédiation. Les KPI’s sont également harmonisés avec le cadre de responsabilisation d’EY afin de renforcer les priorités du réseau national de leadership, et sont examinés chaque année pour s’assurer qu’ils demeurent pertinents et adaptés aux initiatives de qualité.

Voici quelques exemples de KPI’s d’EY :

- Résultats des inspections internes et externes ;
- Suivi des étapes importantes de la mission et du calendrier et de l’implication du Management ;
- Main-d’œuvre actuelle par rapport à la main-d’œuvre prévue.

L'infrastructure au service de la qualité

Le tableau de bord global des KPI's aide le Management à tous les niveaux de l'organisation EY à évaluer si les mesures ont l'effet escompté ou si des mesures supplémentaires sont nécessaires.

Suivi du respect du rythme des étapes importantes

Une gestion de projet efficace aide les équipes d'audit à rester concentrées sur les risques les plus importants dans le cycle d'audit, à mieux équilibrer les charges de travail en allouant le temps nécessaire à l'exécution des tâches pertinentes et en impliquant les dirigeants en temps opportun.

Les étapes importantes fixent des échéances pour les phases clés de l'audit et, lorsqu'elles sont utilisées efficacement, permettent d'éviter une surcharge de travail pendant la haute saison.

De plus, la gestion de projet encourage les auditeurs à travailler de manière plus réfléchie et plus orientée vers les résultats à chaque étape de l'audit, ce qui accélère l'apprentissage et le perfectionnement et crée une expérience plus significative en cours de route.

L'accent mis sur la gestion de projet dans la plateforme d'audit mondiale EY Canvas est facilité par le programme Milestones. En utilisant les tableaux de bord d'EY Canvas et le centre de reporting EY Canvas, Milestones décompose le cycle d'audit en tâches spécifiques, avec des dates et des étapes conçues pour atteindre l'achèvement en temps opportun ainsi qu'une supervision et un examen appropriés. Le respect des étapes importantes est surveillé au moyen de KPI's, et le Système de Gestion de la Qualité d'EY permet d'intervenir auprès des équipes d'audit lorsque ces étapes importantes ne sont pas atteintes.

Utilisation du portail client EY Canvas

EY Canvas permet aux équipes d'EY d'envoyer aux clients des demandes de documents à utiliser pour étayer l'audit ou effectuer des travaux d'audit interne, pour autant que les lois et réglementations locales l'autorisent. Les clients travaillent sur les demandes, téléchargent des documents et répondent à l'aide du portail client EY Canvas. Les clients peuvent voir les requêtes qui leur sont attribuées ou qui sont attribuées au groupe auquel ils sont rattachés (par exemple, comptabilité, payroll ou audit interne).

Le portail client EY Canvas dispose également de plusieurs fonctionnalités pour les aider dans la gestion de projet.

Conception et prestation de coaching

Plus de 1500 missions par an font l'objet d'une forme de coaching dans le cadre d'un programme proposé à l'échelle mondiale. Cet encadrement est principalement axé sur des secteurs concernés par des constats lors de contrôles internes et externes ou affectés par des normes d'audit nouvelles ou révisées.

Le coaching peut se concentrer sur les équipes d'audit à l'aide de nouvelles technologies et d'outils et techniques automatisés pour évaluer les compétences avec lesquelles les équipes chargées de la mission utilisent la technologie. Dans l'enquête sur la qualité 2025, 80 % des personnes interrogées ont déclaré recevoir un coaching et un retour d'information en temps opportun sur le lieu de travail.

L'infrastructure au service de la qualité

Les observations formulées dans le cadre de ces missions de coaching font l'objet de discussions avec les équipes d'audit et, pour les questions plus préoccupantes, des représentants locaux du Global Assurance Quality Network aident les équipes de mission à répondre aux observations avant la publication du rapport d'audit.

Conception et mise en œuvre de l'habilitation pour les nouvelles technologies

En collaboration avec les propriétaires de produits technologiques et le GPPG, le Global Assurance Quality Network conçoit et met en œuvre des mesures habilitantes pour aider les équipes d'audit à utiliser les outils et les techniques automatisés tels qu'ils ont été conçus. Cette habilitation est déployée avec les équipes chargées de la mission et soutenue dans les pratiques locales par les représentants respectifs du réseau de qualité.

L'habilitation est conçue pour être intuitive et facile à utiliser (par exemple, par l'intermédiaire de courtes vidéos) tout en faisant le lien entre la technologie et la méthodologie, en expliquant la raison d'être de l'audit derrière la technologie.

Grâce à la collaboration entre le Global Assurance Quality Network, l'équipe de direction de la technologie et le GPPG, l'utilisation obligatoire de certains outils et technologies est validée avant leur déploiement.

Conception et mise en œuvre des mesures habilitantes en tenant compte des normes d'audit nouvelles ou révisées et des améliorations apportées aux méthodologies.

En collaboration avec le GPPG et d'autres parties prenantes, le Global Assurance Quality Network travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un soutien à l'adoption de normes d'audit nouvelles ou révisées et à l'amélioration de la méthodologie d'audit mondiale d'EY.

Les plans d'implémentation sont développés conjointement par des représentants du Réseau mondial de Qualité de la ligne de services Assurance et des réseaux de qualité locaux des entités membres, et consistent à activer des réseaux de champions et de coaching pour soutenir l'implémentation et, après celle-ci, à diriger le retour d'information continu.

L'infrastructure au service de la qualité

Pratique professionnelle

Le GPPG est un réseau mondial de professionnels spécialisés dans le domaine du reporting d'entreprise et des normes d'Assurance qui fournissent des conseils sur les questions de comptabilité, d'audit et d'information financière et non-financière. Ils assument également divers rôles dans les activités de gestion et de surveillance de la qualité et de gestion des risques.

Le GPPG élabore des lignes directrices en matière de comptabilité et d'audit, des politiques d'apprentissage et de surveillance de la qualité utilisées par le réseau d'EY, ainsi que les outils et les capacités utilisés par les professionnels de l'audit d'EY pour mener des audits de manière cohérente et efficace.

Le Global Vice Chair of Professional Practice, également connu sous le nom de Global Professional Practice Director (« Global PPD ») est supervisé par le Global Vice Chair of Assurance et travaille à l'établissement de politiques et de procédures mondiales de contrôle de la qualité de l'audit.

Chacun des PPDs de la zone ainsi que le Global Delivery Service PPD sont supervisées par le Global PPD et l'Area Assurance Leader. Cette structure contribue à offrir de meilleures garanties quant à l'objectivité de la qualité de l'audit et des processus de consultation.

Le Global PPD Global supervise l'élaboration de la méthodologie d'audit mondiale d'EY (« EY Global Audit Methodology ») ainsi que des politiques et technologies d'audit connexes, et les met à jour si nécessaire pour garantir leur conformité avec les normes professionnelles pertinentes et les exigences légales. Le GPPG supervise également l'élaboration des programmes et des processus d'orientation, de formation et de surveillance utilisés par les professionnels de l'audit pour mener des audits de manière cohérente et efficace. De plus, le GPPG élabore des lignes directrices en matière de comptabilité et d'audit pour répondre à des problèmes spécifiques tels que les conflits géopolitiques et la volatilité économique.

Les PPD mondiaux, régionaux, nationaux et de la zone, ainsi que d'autres professionnels qui travaillent avec ces derniers au sein de chaque société membre,

sont facilement joignables pour toute consultation avec les équipes d'audit.

Des ressources supplémentaires enrichissent le GPPG, y compris des professionnels qui se concentrent sur :

- Le reporting en matière de contrôle interne et des aspects connexes de la méthodologie d'audit mondiale d'EY ;
- La comptabilité, l'audit et les risques ayant trait à des sujets, des industries et des secteurs spécifiques ;
- Des questions générales sur les missions et la manière de travailler efficacement avec les responsables de la gouvernance.

En outre, le PPD de chaque pays a la responsabilité opérationnelle de superviser le Système de Gestion de la Qualité de la société membre. Cela comprend l'acceptation ou la proposition de modifications à la conclusion recommandée de l'examen annuel du Système de Gestion de la Qualité. Le processus de suivi du Système de Gestion de la Qualité est coordonné et contrôlé par des représentants du GPPG.

L'infrastructure au service de la qualité

Gestion des risques

La gestion des risques (« Risk Management » ou « RM ») coordonne les activités à l'échelle de l'organisation qui sont conçues pour aider les employés d'EY à assumer leurs responsabilités en matière de conformité aux échelles mondiale et locale, et à aider les équipes en contact direct avec les clients à offrir un service exceptionnel et de qualité. La responsabilité d'un service de haute qualité et la responsabilité des risques associés à la qualité incombent aux sociétés membres d'EYG et à leurs lignes de services.

Entre autres, le Global RM Leader veille à l'identification et à l'atténuation de ces risques, ainsi que d'autres risques dans l'ensemble de l'organisation dans le cadre plus large de la gestion des risques d'entreprise (« ERM »). Les priorités en matière d'ERM sont communiquées aux sociétés membres du EYG.

Le Global RM Leader est chargé d'établir un cadre de gestion des risques cohérent à l'échelle mondiale et de coordonner la gestion des risques à l'échelle d'EY.

Les professionnels des sociétés membres sont nommés pour conduire les initiatives de gestion des risques (avec l'appui d'autres membres du personnel et des professionnels), y compris la coordination avec les lignes de service sur ces questions.

Lorsque des événements présentant des risques se produisent, Global Risk Management sollicite activement les feedbacks des sociétés membres d'EYG sur les enseignements retirés du point de vue de la gestion de crise et de la continuité des activités. Ce processus d'examen a posteriori a entraîné des changements importants dans la planification d'EY concernant sa réponse aux crises et sa gestion des crises aux niveaux des sociétés membres et mondiales. De telles évaluations offrent un degré plus élevé de proactivité, en particulier pour identifier les risques émergents avant qu'ils n'aient un impact significatif ainsi que pour mieux prioriser les risques par chaque entité membre. Par exemple, cela permet à l'équipe de sécurité globale d'EY et au réseau des responsables régionaux de la sécurité de travailler directement avec les équipes de gestion de crise de leurs sociétés membres respectives pour se préparer aux menaces les plus probables en intégrant la

formation et les étapes avancées de préparation à ses réseaux de gestion de crise.

De plus, la gestion mondiale des risques (« Global RM ») a mis davantage l'accent sur la résilience des activités dans les efforts de planification de la continuité des activités d'EY.

Un élément clé de cette approche est la reconnaissance du fait que de nombreuses crises ne surviennent pas inopinément ; généralement, des indicateurs s'intensifient au fur et à mesure qu'une crise se développe. Cette approche permet aux sociétés membres d'EYG de commencer à atténuer les risques tout en continuant à poursuivre leurs activités comme d'habitude dès les premières étapes d'une situation d'impact commercial potentiel. La création de « matrices d'escalade » spécifiques à certains événements géopolitiques en cours et à risque élevé permet aux équipes de gestion des crises et de gestion des risques des sociétés membres d'EY et des régions de réagir plus rapidement et plus efficacement au fur et à mesure que les événements prennent de l'ampleur.

L'infrastructure au service de la qualité

De plus, ces « matrices d'escalade » et les listes de contrôle subséquentes des mesures de suivi vont au-delà des questions traditionnelles liées au personnel et à la sécurité en examinant les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la capacité d'une société membre à mener efficacement ses activités.

Ces changements permettent aux sociétés membres d'EYG de gérer plus efficacement les crises importantes grâce à une approche holistique planifiée.

Cybersécurité

La gestion du risque de cyberattaques majeures et complexes fait partie des activités de toutes les organisations. Bien qu'aucun système ne soit à l'abri de la menace de cyberattaques, EY Belgique porte une attention accrue aux mesures prises pour sécuriser l'environnement informatique des entités membres d'EY et protéger les données des clients.

L'approche d'EY en matière de cybersécurité est proactive et comprend la mise en œuvre de technologies et de processus nécessaires pour gérer et minimiser les risques liés à la cybersécurité à l'échelle mondiale.

Les programmes de sécurité de l'information et de protection des données d'EY, conformes aux pratiques du secteur et aux exigences légales applicables, sont conçus pour assurer la protection et la défense contre tout accès non autorisé aux systèmes et aux données. EY a d'ailleurs constitué une équipe de spécialistes de la cybersécurité qui surveillent en permanence les systèmes d'EY et répondent aux cyberattaques à l'échelle mondiale.

Au-delà des contrôles techniques et des processus, tous les employés d'EY sont tenus de confirmer chaque année par écrit leur compréhension des principes contenus dans le Code de conduite mondial d'EY et leur engagement à les respecter. Il y a aussi des activités d'apprentissage de sensibilisation à la sécurité requises. Diverses politiques décrivent la diligence requise à l'égard de la technologie et des données, y compris, mais sans s'y limiter, la politique mondiale de sécurité de l'information et une politique mondiale sur l'utilisation acceptable de la technologie. Les politiques et processus d'EY en matière de cybersécurité reconnaissent l'importance d'une communication en temps opportun.

Les employés d'EY reçoivent des communications régulières et périodiques, leur rappelant leurs responsabilités décrites dans ces politiques et les pratiques générales de sensibilisation à la sécurité.

Inclusivité pour toutes et tous

L'inclusivité est une valeur d'EY, une priorité pour les 400.000 employés d'EY dans le monde et une attente de la part de nombreux clients à travers le monde. En tant qu'organisation mondiale, répartie dans 150 pays et territoires, la diversité de pensée, de compétences, de parcours et d'expériences est la réalité et la force d'EY.

La GE s'est d'ailleurs engagée envers les employés d'EY et le marché en signant [la déclaration d'inclusivité](#).

33 % des nouveaux associés promus le 1er juillet 2025 dans les sociétés membres d'EY sont des femmes, et 53 % de tous les nouveaux employés recrutés en 2025 par les sociétés membres d'EY dans le monde sont des femmes.

L'infrastructure au service de la qualité

Professionnels de l'audit de sexe féminin par rang *

31%

Partners, principals, directors et executive directors

47%

Senior managers et managers

53%

Seniors et staff

*En date du 30 juin 2025 (statistiques provenant d'EY Global)

Les organisations inclusives maximisent ainsi le pouvoir offert par la somme de toutes les différences. Les collaborateurs ont besoin de sentir qu'ils travaillent pour une organisation qui non seulement les valorise en tant qu'individus, mais considère aussi les différences comme des forces et valorise leurs contributions. Il est essentiel de favoriser ce sentiment d'appartenance pour aider EY à attirer les personnes les plus talentueuses et aider les collaborateurs d'EY à rester motivés et engagés. Dans l'enquête Employee Listening Survey d'avril 2025, 82 % des auditeurs d'EY ont déclaré que l'organisation d'EY leur offrait un environnement de travail où ils se sentaient libres d'être eux-mêmes.

EY est convaincu que les entreprises ont une influence directe pour façonner l'avenir avec confiance et créer un meilleur environnement de travail grâce à la collaboration, à un comportement inclusif et à l'accès aux opportunités et aux expériences pour tous.

Les valeurs d'EY sont des principes directeurs qui façonnent notre culture, notre comportement et nos décisions. Nos valeurs définissent qui nous sommes :

Our values: who we are

1 People who demonstrate integrity, respect, teaming and inclusiveness

2 People with energy, enthusiasm and the courage to lead

3 People who build relationships based on doing the right thing



Pratiques en matière d'indépendance

Pratiques en matière d'indépendance

La politique d'indépendance mondiale d'EY exige qu'EY Belgique et ses collaborateurs respectent les normes d'indépendance applicables à des missions spécifiques, par exemple, le code de déontologie de l'International Ethics Standards Board for Accountants (« IESBA ») et les règles d'indépendance belges prévues par la loi du 7 décembre 2016

Nous prenons en compte et évaluons notre indépendance dans ses différentes composantes, y compris nos relations financières et celles de nos employés, ; les relations de travail, les relations d'affaires, la nature des services que nous fournissons aux entreprises que nous contrôlons, les exigences applicables en matière de rotation des entités et des associés, les modes détermination des honoraires, l'approbation préalable du comité d'audit, s'il y a lieu, et la rémunération et l'indemnisation des associés.

Le non-respect des exigences d'indépendance applicables sera pris en compte dans les décisions relatives à la promotion et à la rémunération d'une personne, et peut entraîner d'autres mesures disciplinaires, y compris la fin de la relation avec EY Belgique.

EY Belgique a mis en place des applications, des outils et des processus mondiaux d'EY pour nous aider, ainsi que nos professionnels et les autres employés, à nous conformer aux règles d'indépendance.

Politique d'indépendance mondiale d'EY

La politique d'indépendance mondiale d'EY ("Global Independence Policy") définit les obligations d'indépendance pour les sociétés membres d'EY, les membres du personnel et les autres professionnels d'EYG. Il s'agit d'une politique éprouvée, fondée sur le Code de l'IESBA et complétée par des exigences plus strictes dans les juridictions, le cas échéant, par l'organe législatif local, l'organe de supervision public ou l'organisme de normalisation. La politique contient également des directives visant à faciliter la compréhension et l'application des règles d'indépendance. La politique d'indépendance mondiale d'EY est facilement accessible et consultable sur l'intranet d'EY.

GIS est un exemple de ressource technologique mise à disposition des entités membres d'EY pour assurer l'homogénéité du Système de Gestion de la Qualité.

Global Independence System

Le Global Independence System (« GIS ») est un outil mondial et accessible sur l'intranet qui aide les membres du personnel d'EY à identifier les entités dont l'indépendance est requise ainsi que les restrictions d'indépendance qui s'appliquent. Il inclut tous les clients d'audit et leurs sociétés liées, y compris les clients d'audit qui sont des sociétés cotées, d'autres entités d'intérêt public et des clients d'audit privés, mais il peut également s'agir d'autres types de clients pour lesquels nous réalisons des missions d'attestation ou d'assurance. L'outil comprend des arborescences relatives aux clients d'audit et à leurs sociétés liées, aux autres entités pour lesquelles des restrictions d'indépendance s'appliquent et aux autres entités pour lesquelles il n'y a pas de restrictions d'indépendance. Les arborescences sont mises à jour par les équipes d'audit concernées. Les données de l'entité comprennent des annotations qui indiquent les règles d'indépendance qui s'appliquent à chaque entité, aidant nos employés à déterminer quel type de services ils peuvent fournir ou quels autres intérêts peuvent être détenus ou quelles autres relations peuvent être nouées.

Pratiques en matière d'indépendance

GIS est un exemple de ressource technologique mis à disposition des sociétés membres d'EY pour assurer la cohérence du système de gestion de la qualité.

Global Monitoring System

Le Global Monitoring System (« GMS ») est un autre outil de monitoring mondial important qui aide à identifier les titres et actions interdits et d'autres formes d'instruments financiers non-autorisés. Les professionnels d'EY occupant un rang de manager et ou un rang supérieur sont tenus de détailler dans le GMS l'ensemble des titres (ou tous les autres instruments financiers) qu'ils détiennent, y compris ceux détenus par leur famille proche. Lorsqu'un produit financier interdit fait l'objet d'une alerte ou si une action détenue devient interdite, les professionnels d'EY reçoivent une notification et sont dès lors tenus de le céder. Les exceptions identifiées sont signalées au moyen d'un système de déclaration des incidents liés à l'indépendance pour les questions réglementaires.

GMS facilite également la confirmation annuelle et trimestrielle de la conformité aux politiques d'indépendance, comme décrit ci-dessous. GMS est un exemple de ressource technologique mise à la disposition des sociétés membres d'EYG pour assurer la cohérence du système de gestion de la qualité.

Respect de l'indépendance

EY a mis en place plusieurs processus et programmes visant à s'assurer du respect des règles d'indépendance par les entités membres d'EY et par leurs collaborateurs. Il s'agit notamment des activités, programmes et processus suivants.

Confirmation d'indépendance

Tous les professionnels d'EY, du manager à l'associé ainsi que certains autres professionnels selon leurs rôles et fonctions, en contact direct avec les clients sont tenus de confirmer leur conformité aux politiques et procédures d'indépendance tous les trimestres.

De plus, tous les professionnels d'EY sont tenus de confirmer chaque année leur conformité au Code de conduite mondial d'EY.

Tests de conformité à l'indépendance personnelle (Personal Independence Compliance Testing - PICT)

Chaque année, l'équipe mondiale d'indépendance d'EY élabore un programme de vérification des conformités à l'indépendance personnelle (Personal Independence Compliance Testing - « PICT »), un audit de la conformité d'un individu à l'exigence de déclaration des intérêts financiers dans le GMS. Ce contrôle est effectué sous la direction du Responsable de l'Indépendance de chaque cabinet membre. Dans le cadre du PICT, les personnes sélectionnées fourniront des relevés de compte et tout autre document relatif à la possession d'intérêts financiers, qui seront ensuite comparés aux informations déclarées dans GMS pour la période pertinente testée afin de déterminer si tous les intérêts et relations ont bel et bien été déclarés. Toute omission est analysée et des mesures appropriées sont prises lorsque cela est jugé nécessaire. Pour le cycle de test 2025, EY Belgique a testé 121 associés et autres membres du personnel.

Pratiques en matière d'indépendance

Services non-audit

EY veille à la conformité aux normes professionnelles, aux lois et aux autres règles régissant la prestation de services autres que l'audit aux entités auditées au moyen de divers mécanismes. La mise en œuvre inclut l'utilisation d'outils tels que PACE (voir page 23), GIS (voir page 45) et l'outil de référence sur les offres de services (Service Offering Reference Tool (« SORT »)) (voir ci-dessous), ainsi que la formation. La surveillance porte notamment sur les procédures requises et suivies à la lettre lors de la réalisation des audits et des processus d'inspection interne tels que le Global Compliance Engagement Testing. Un processus est également instauré pour l'examen et l'approbation de certains services autres que ceux liés à l'audit avant d'accepter la mission.

Global independence learning

EY élabore et déploie divers programmes de formation d'indépendance pour les membres du personnel d'EY. Tous les professionnels d'EY en contact direct avec la clientèle et certains autres membres du personnel selon leur rôle ou fonction sont tenus de participer à la formation annuelle d'indépendance contribuant ainsi à maintenir l'indépendance à l'égard des entités contrôlées par les sociétés membres d'EY.

L'objectif est d'aider les employés d'EY à comprendre leurs responsabilités et de permettre à chacun d'entre eux, ainsi qu'à leurs sociétés membres, d'être libres de tout intérêt qui pourrait être considéré comme incompatible avec l'objectivité, l'intégrité et l'impartialité à l'égard d'un client d'audit.

Le programme annuel de formation à l'indépendance couvre les conditions requises pour l'indépendance, en mettant l'accent sur les changements politiques récents, ainsi que sur les thèmes récurrents et les sujets clés. La formation annuelle sur l'indépendance doit être suivie en temps opportun et faire l'objet d'un suivi.

En plus du programme de formation annuel, la sensibilisation à l'indépendance est encouragée au moyen d'événements et de documents, y compris des programmes pour les nouveaux employés et des programmes de formation sur les gammes de services.

Le programme de formation annuelle sur l'indépendance est un exemple de ressource intellectuelle fournie par une fonction mondiale pour assurer la cohérence du Système de Gestion de la Qualité.

Service Offering Reference Tool (SORT)

L'outil de référence sur les offres de services (« SORT ») sert de liste maîtresse des services approuvés par EY. Nous évaluons et surveillons en permanence notre offre de services afin de déterminer s'ils sont autorisés par les normes professionnelles, les lois et la réglementation, et pour nous assurer que nous disposons des méthodologies, procédures et processus adéquats lorsque de nouvelles offres de services sont développées. Nous limitons les services susceptibles de présenter des risques inutiles en matière d'indépendance ou dans d'autres domaines.

En outre, SORT permet aux collaborateurs d'EY d'identifier les services pouvant être fournis à des clients audit et non audit, ainsi que toute question en matière d'indépendance et de gestion des risques.

Pratiques en matière d'indépendance

SORT est un exemple de ressource technologique mise à la disposition des sociétés membres du EYG pour assurer la cohérence du Système de Gestion de la Qualité.

Business Relationships Independence Data Gathering and Evaluation

Les employés d'EY sont tenus d'utiliser le programme BRIDGE (« Business Relationships Independence Data Gathering and Evaluation ») dans de nombreuses circonstances pour identifier, évaluer et obtenir l'approbation préalable d'une relation d'affaires potentielle avec une entité que nous auditons, et ce dans le but de nous conformer aux exigences en matière d'indépendance.

BRIDGE est un exemple de ressource technologique mise à la disposition des sociétés membres d'EYG pour assurer la cohérence du Système de Gestion de la Qualité.

Les comités d'audit et la supervision de l'indépendance

Nous reconnaissons le rôle fondamental que jouent les comités d'audit et les organes de gouvernance d'entreprise similaires dans la supervision de l'indépendance de l'auditeur. Des comités d'audit compétents et indépendants jouent un rôle essentiel au nom des actionnaires au niveau de la protection de l'indépendance et la prévention des conflits d'intérêts. Nous nous sommes engagés dans une communication solide et régulière avec les comités d'audit ou autres organes chargés de la gouvernance d'entreprise. Au travers des contrôles de qualité d'EY, nous contrôlons et testons la conformité aux exigences en matière de communication avec les comités d'audit ainsi que l'approbation préalable des services non-audit, le cas échéant.





Chiffre d'affaires et rémunération

Revenus et rémunération

Information financière

Les données financières représentent le chiffre d'affaires combiné et non consolidé, et incluent les factures aux clients et le chiffre d'affaires lié aux prestations facturées à d'autres sociétés membres d'EYG. Les chiffres d'affaires présentés dans le présent rapport comprennent le chiffre d'affaires des clients audit et des clients non-audit.

L'information financière est présentée conformément aux règles belges. Elle comprend le chiffre d'affaires issu des :

- Revenus provenant du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés des EIP et entités appartenant à un groupe de sociétés dont l'entreprise mère est une EIP ;
- Revenus provenant du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés d'autres entités ;
- Revenus provenant de services non-audit autorisés à des entités auditées par le commissaire ou le cabinet d'audit ;
- Revenus perçus pour des services non-audit fournis à d'autres entités (clients non-audit).

Informations financières pour la période close le 30 juin 2025, exprimées en milliers d'euro

Service	Revenue	Percentage
Revenus perçus pour le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés des EIP et des entités appartenant à un groupe de sociétés dont l'entreprise mère est une EIP	36,478	27%
Revenus perçus au titre du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés d'autres entités	71,522	53%
Revenus perçus pour des services non-audit autorisés à des entités auditées par le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit	9,906	7%
Revenus reçus pour des services autres que d'audit à d'autres entités	17,755	13%
Chiffre d'affaires total	135,661	100%
Services non liés à l'audit fournis par d'autres entités d'EY en Belgique	347,896	
Chiffre d'affaires total de toutes les entités en Belgique	483,557	

Revenus et rémunération

De plus, nous disposons du chiffre d'affaires des autres entités du réseau en Belgique (voir aussi page 7) :

- Services non-audit fournis par d'autres entités d'EY en Belgique.



Revenus et rémunération

Rémunération des associés

La qualité est au cœur de la stratégie d'EY et constitue un élément clé des systèmes de gestion des performances d'EY. Les associés d'EY Belgique sont évalués et rémunérés sur la base de critères qui prennent en compte des indicateurs spécifiques de qualité et de gestion des risques. De même, lorsque les associés d'EY Belgique ne respectent pas les normes de qualité, des mesures correctives sont prises. Il peut s'agir d'un suivi des performances, d'un ajustement de la rémunération, d'une formation supplémentaire, d'une supervision supplémentaire ou d'une réaffectation ou, en cas de non-conformité répétée ou particulièrement grave, la fin du contrat de travail de l'associé avec EY.

La section Cadres de responsabilisation du présent rapport permet de mieux comprendre comment sont définies les mesures d'harmonisation entre l'évaluation de la performance et les critères « qualité » d'un associé.

Pour les audits réalisés conformément aux exigences de la directive 2014/56/UE du Parlement européen et

du Conseil du 16 avril 2014, EY interdit l'évaluation et la rétribution d'un associé responsable de la mission ou d'autres associés d'audit clés pour une mission basée sur la vente de services non liés à l'audit à ses clients audit. Cela renforce l'obligation professionnelle pour les associés audit d'EY de maintenir leur indépendance et leur objectivité.

Des mesures de performance spécifique en matière de qualité et de risque ont été élaborées pour tenir compte des éléments suivants :

- L'excellence technique ;
- Le respect des valeurs d'EY dans le comportement et l'attitude ;
- La démonstration d'un savoir-faire et l'exercice d'un véritable leadership en matière de gestion de la qualité et des risques ;
- La conformité aux politiques et procédures en vigueur ;
- La conformité aux lois, réglementations et obligations professionnelles en vigueur ;
- La contribution à la protection et à la pérennité du nom d'EY.

L'approche d'EY en matière de rémunération des associés est fondée sur une rétribution différenciée selon les performances, telle que mesurée dans le cadre du système de gestion des performances. Les associés sont évalués chaque année sur la base de leurs réalisations en termes de qualité, de service exceptionnel aux clients, d'engagement auprès des collaborateurs, ainsi que sur la base d'indicateurs financiers et commerciaux.

Nous utilisons un système dans lequel la qualité est une donnée importante intervenant dans l'évaluation globale de fin d'année d'un associé.

En fonction des différentes valeurs reconnues par le marché pour des compétences et des postes différents, et dans le but d'attirer et de fidéliser des profils ayant un haut potentiel, les facteurs suivants sont également pris en compte lorsque nous déterminons la rémunération totale de nos partenaires :

- L'expérience professionnelle ;
- Le rôle et la responsabilité ;
- Le potentiel à long terme.



Annexe 1:

liste des clients audit EIP

Annexe 1 : liste des clients audit EIP

EY Belgique : clients audit EIP

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025, EY Belgium a réalisé les audits des entités d'intérêt public suivantes :

Pays	EIP selon le Code des Sociétés et des Associations :
Belgique	Aedifica SA
Belgique	Assurances MMH SCRL
Belgique	Axa Belgium NV
Belgique	Baloise Belgium NV
Belgique	Banimmo NV
Belgique	Bekaert NV
Belgique	BPost NV
Belgique	Campine NV
Belgique	Care Property Invest NV
Belgique	Compagnie d'Entreprises CFE SA
Belgique	Credimo NV
Belgique	Crelan NV

Pays	EIP selon le Code des Sociétés et des Associations :
Belgique	Crelanco CV
Belgique	D.A.S. Société Anonyme Belge d'Assurances deProtection Juridique SA
Belgique	DEME Group NV
Belgique	DKV Belgium SA
Belgique	Elia Group NV
Belgique	Elia Transmission Belgium NV
Belgique	Ergo Insurance NV
Belgique	Colruyt Group NV
Belgique	Euromex NV
Belgique	Europabank NV
Belgique	EVS Broadcast Equipment SA
Belgique	Floridienne SA
Belgique	Fluvius System Operator CV
Belgique	Fluxys Belgium NV
Belgique	Home Invest Belgium NV
Belgique	Kinopolis Group NV

Pays	EIP selon le Code des Sociétés et des Associations :
Belgique	MeDirect Bank NV
Belgique	Miko NV
Belgique	MLOZ Insurance SMA
Belgique	Montea NV
Belgique	Nyxoah SA
Belgique	Patronale Life SA
Belgique	Roularta Media Group NV
Belgique	Securex - Vereniging voor Onderlinge Verzekering, Allerlei Risico's OVV
Belgique	Securex Arbeidsongevallen OVV
Belgique	Securex Vie AAM
Belgique	Sipef NV
Belgique	Sofina NV
Belgique	Solvac SA
Belgique	Solvay SA
Belgique	Syensqo NV
Belgique	Umicore NV

Annexe 1 : liste des clients audit EIP

Pays	EIP selon le Code des Sociétés et des Associations :
Belgique	United Taiwan Bank SA
Belgique	Vastned Belgium NV
Belgique	Xerius OVV
Belgique	Yuzzu NV

Annexe 2: Sociétés membres d'EY enregistrées

Annexe 2: Sociétés membres d'EY enregistrées

Liste des sociétés membres d'EY enregistrées dans un État membre de l'UE ou de l'EEE

À compter du 30 juin 2025, les sociétés membres d'EY suivantes sont autorisées à effectuer des contrôles légaux des comptes dans un État membre de l'UE ou de l'EEE :

Pays membre	Contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit
Allemagne	Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young Heilbronner Treuhand-GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY Revision und Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft TS GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Schitag Schwäbische Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft EY Verwaltungs-GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY-Parthenon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft TS Beteiligungs-GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Autriche	Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.

Pays membre	Contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit
Belgique	EY Assurance Services BV EY Bedrijfsrevisoren BV EY Europe BV
Bulgarie	Ernst & Young Audit OOD
Chypre	Ernst & Young Cyprus Limited Ernst & Young CEA (South) Services Ltd Ernst & Young CEA (South) Holdings Plc
Croatie	Ernst & Young d.o.o.
Danemark	EY Godkendt Revisionspartnerselskab
Espagne	ATD Auditores Sector Público, S.L.U Ernst & Young S.L.
Estonie	Ernst & Young Baltic AS Baltic Network OU
Finlande	Ernst & Young Oy

Pays membre	Contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit
France	Auditex Ernst & Young Audit Ernst & Young et Autres EY & Associés EY France
Grèce	Ernst & Young (Hellas) Certified Auditors Accountants S.A.
Hongrie	Ernst & Young Könyvvizsgáló Korlátolt Felelősségű Társaság
Irlande	Ernst & Young Chartered Accountants
Italie	EY S.p.A.
Lettonie	Ernst & Young Baltic SIA
Liechtenstein	Ernst & Young AG, Basel

Annexe 2: Sociétés membres d'EY enregistrées

Pays membre	Contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit	Pays membre	Contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit
	EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, Germany Ernst & Young AG, Vaduz		Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Finance spółka komandytowa
		Portugal	Ernst & Young Audit & Associados–SROC, S.A.
Lithuanie	Ernst & Young Baltic UAB	République tchèque	Ernst & Young Audit, s.r.o.
Luxembourg	Ernst & Young Luxembourg S.A. EYL Luxembourg Ernst & Young S.A.	Roumanie	Ernst & Young Assurance Services SRL Ernst & Young Support Services SRL
Malte	Ernst & Young Malta Limited	Slovaquie	Ernst & Young Slovakia, spol. s r.o.
Norvège	Ernst & Young AS	Slovénie	Ernst & Young d.o.o.
Pays-Bas	EY Accountants B.V	Suède	Ernst & Young AB
		Portugal	Ernst & Young Audit & Associados–SROC, S.A.
Pologne	Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Ernst & Young Usługi Finansowe Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Le chiffre d'affaires total de ces sociétés membres d'EY pour l'exercice clos le 30 juin 2025, à la suite du contrôle légal des comptes et des comptes consolidés, s'est élevé à environ 2,8 milliards d'euros.	

EY | Building a better working world

La vocation d'EY est de construire un meilleur monde du travail, en aidant à créer de la valeur à long terme pour les clients, les personnes et la société. EY vise à instaurer la confiance dans les marchés des capitaux.

Grâce aux données, à l'IA et aux technologies avancées, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir avec confiance et à trouver des réponses aux questions les plus urgentes d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY travaillent sur un éventail complet de services en assurance, conseil, fiscalité, stratégie et transactions. Portées par des insights sectoriels, un réseau multidisciplinaire mondialement connecté et divers partenaires d'écosystème, les équipes d'EY peuvent fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

All in façonne l'avenir avec confiance.

EY fait référence à l'organisation mondiale, et peut se référer à une ou plusieurs des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles étant une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, une société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de services aux clients. Des informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles et une description des droits des individus en vertu de la législation sur la protection des données sont disponibles sur le site ey.com/privacy. Les sociétés membres de EY n'offrent pas de services juridiques là où la législation locale l'interdit. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez consulter le site ey.com.

© 2025 EYGM Limited
All Rights Reserved.

EYG no. EYG no. 006670-25Gbl

BMC Agentschap GA 195144122

ED None

Le présent matériel a été préparé à des fins d'information générale uniquement, il n'est pas destiné à être utilisé dans un contexte comptable, fiscal ou pour d'autre conseil professionnel. Pour obtenir un avis spécifique, veuillez consulter vos conseillers habituels.

ey.com