

Rapport de Transparence
2008/2009
Belgique
Mazars Réviseurs d'Entreprises



“ Sommaire ”



Introduction

1 Présentation de Mazars

1.1. Mazars en Belgique

- * 1.1.1. Présentation de la structure légale et de l'actionnariat de Mazars Réviseurs d'Entreprises
- * 1.1.2. Présentation du réseau national et son l'organisation légale et structurelle
- * 1.1.3. Présentation du réseau national et de la structure de gouvernance du cabinet d'audit

1.2. Mazars au plan international

- * 1.2.1. Présentation de Mazars Scrl
- * 1.2.2. Gouvernance de Mazars Scrl
- * 1.2.3. La présence mondiale de Mazars

2 Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars

2.1. Indépendance

- * 2.1.1 Les règles d'indépendance de Mazars
- * 2.1.2 Déclaration relative à la vérification interne des règles d'indépendance

2.2. Système de contrôle qualité

- * 2.2.1 Description du système interne d'assurance et de contrôle de qualité
- * 2.2.2 Déclaration relative à l'efficacité du système interne de contrôle de qualité
- * 2.2.3 Le système de contrôle qualité prescrit par l'autorité de contrôle de la profession en Belgique

3 Nos clients

3.1. Offre de services et activités

- * 3.1.1 L'offre globale de services Mazars et le chiffre d'affaires consolidé
- * 3.1.2 Le chiffre d'affaire de Mazars en Belgique

3.2. Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles les cabinet a émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent

- * 3.2.1 Sociétés émettrices d'actions sur un marché réglementé
- * 3.2.2 Etablissements de crédit
- * 3.2.3. Entreprises d'assurance

4 Ressources humaines

4.1. Effectifs

- * 4.1.1 Effectifs au niveau international
- * 4.1.2 Collaborateurs en Belgique
- * 4.1.3 Collaborateurs dédiés à l'audit légal en Belgique

4.2. Nos Associés

- * 4.2.1 Nos Associés au niveau international
- * 4.2.2. Nos associés en Belgique
- * 4.2.3. Nos associés d'audit en Belgique
- * 4.2.4. Les bases de la rémunération de nos Associés

4.3. La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

- * 4.3.1. Attestation de la politique Mazars Belgique concernant le respect des obligations en matière de formation professionnelle continue des auditeurs légaux

5 La présence en Belgique/globale de Mazars au 1^{er} septembre 2009

“ Introduction ”



Mazars, un pionnier de la transparence

Mazars Belgique est ravi de vous présenter son Rapport de Transparence au 31 août 2009.

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, dans les domaines de l'audit, de la comptabilité, de la fiscalité, du droit et du conseil.

Au 31 août 2009 (date de clôture de notre dernier exercice financier), Mazars dispose de bureaux dans 50 pays répartis sur les cinq continents avec 11,314 associés et collaborateurs. Notre chiffre d'affaires consolidé est de 773,6 €M, en augmentation de 6% (à taux de change constants) par rapport à l'exercice précédent.

Mazars a connu une croissance rapide les dernières années, sa taille ayant plus que doublé en dix ans. Notre modèle de croissance repose sur la qualité, la responsabilité, l'intégrité et l'indépendance. Ces valeurs sont représentatives de ce que nous appelons « l'ADN de Mazars ».

Mazars est un pionnier en termes de transparence, ce depuis plusieurs années déjà :

- ✦ publication en 2004 du premier rapport annuel groupe, incluant des états financiers consolidés co-audités par deux auditeurs indépendants,
- ✦ depuis 2006, insertion dans le rapport annuel d'informations de transparence (via un « tableau de concordance ») requises par la Directive Européenne, concernant le contrôle légal des comptes annuels et consolidés,
- ✦ et, cette année, publication, en complément des rapports de transparence pays, d'un rapport de transparence groupe, partie intégrante de notre rapport annuel 2008/2009*. Nous encourageons également tous nos membres à publier de leur propre initiative un rapport de transparence dans leur pays, quand cela n'est pas prévu par leur législation nationale.

L'année écoulée a été caractérisée par deux événements structurels importants pour Mazars Belgique. D'une part, une fusion a été réalisée au 1^{er} septembre 2009 entre les deux entités légales existantes (Mazars Bedrijfsrevisoren-Réviseurs d'Entreprises et Mazars & Guérard – Réviseurs d'Entreprises), ceci afin de simplifier les structures en place. Compte tenu de cette opération, il nous a paru indiqué de préparer un seul rapport de transparence au niveau de l'entité issue de cette fusion (Mazars Réviseurs d'Entreprises). D'autre part, un accord a été signé confirmant la fusion avec un autre groupe d'audit composé des sociétés Goossens, Gossart, Joos et Cardyn & Joos avec effet au 1^{er} septembre 2009. La nouvelle organisation, dénommée Mazars, emploie 100 professionnels à Bruxelles, Anvers et Gand et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 11 millions d'euros.

Enfin, nous espérons que toutes les parties prenantes ainsi que les acteurs du marché connaissent et comprennent qui nous sommes, car nous pensons que la connaissance mutuelle est la clé d'une relation professionnelle réussie.

Bruxelles, le 30 Novembre 2009

Lieven Acke, Country Managing Partner et risk manager.

1

Présentation de Mazars



Par application des dispositions de l'article 15 de la loi du 22 juillet 1953 créant un Institut des Réviseurs d'Entreprises modifiées par l'arrêté royal du 21 avril 2007, les cabinets de révision qui procèdent au contrôle légal des comptes annuels statutaires ou des comptes consolidés d'entités d'intérêt public publient sur leur site internet, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice comptable, un rapport annuel de transparence qu'ils confirment par le biais d'une signature électronique. Ces dispositions sont entrées en vigueur le 31 août 2007.

La SCSCRL MAZARS Réviseurs d'Entreprises clôture ses comptes le 31 août de chaque année.

1.1 Mazars en Belgique

En Belgique, Mazars exerce des activités dans les secteurs de l'audit, de la comptabilité, des services juridiques et de la fiscalité via différentes structures juridiques. Les activités exercées par Mazars Réviseurs d'Entreprises se situent dans le domaine de l'audit de sociétés d'activités et de taille très diversifiées dont des public interest entities.

1.1.1. Présentation de la structure légale et de l'actionnariat de Mazars Réviseurs d'Entreprises

La société est une société civile ayant adopté la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée. Le capital souscrit s'élève à € 18.592,01 représenté par 300 actions nominatives.

1.1.2. Présentation du réseau national et son organisation légale et structurelle

En Belgique, Mazars est représentée par les sociétés suivantes :

- Mazars Réviseurs d'Entreprises SCSCRL/BVCVBA (services d'Audit);
- Mazars Accountants, BVBA (Comptabilité);
- Mazars Tax Consultants BVBA (Fiscalité) ;
- Mazars Legal Services BVBA (Services juridiques).

1.1.3. Présentation du réseau national et de la structure de gouvernance du cabinet d'audit

L'administration de la société est prise en charge par un Conseil d'administration composé de neuf membres. La gestion journalière est assurée par un Comité de direction composé de quatre membres.

1.2 Mazars au plan international

Mazars a su construire depuis 1995 un modèle original de *partnership* intégré, fidèle aux valeurs prônées et défendues par ses fondateurs, et garant d'une véritable démocratie associative.

La démocratie associative donne à chaque associé la possibilité de se prononcer sur les décisions stratégiques qui engagent l'avenir du *partnership*. Cette responsabilité est au cœur des principes et des pratiques de Mazars ; elle influence l'ensemble de l'organisation et se traduit au quotidien dans l'exercice professionnel comme dans la relation que Mazars entretient avec son environnement économique et social.

Afin de faire en sorte que les services rendus partout dans le monde soient toujours en phase avec les attentes du client (services « sur mesure »), Mazars a opté pour un modèle d'intégration aussi bien institutionnelle qu'opérationnelle.

1.2.1. Présentation de Mazars Scrl

✧ Intégration institutionnelle

L'organisation Mazars regroupe toutes les entités membres ayant signé un accord de coopération avec Mazars Scrl. Cette société coopérative à responsabilité limitée domiciliée en Belgique n'a pas d'activité professionnelle et les associés en sont les actionnaires. À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de Mazars. La mission de Mazars Scrl est de promouvoir et protéger la marque Mazars à travers le monde, de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et d'en coordonner la mise en oeuvre au niveau des entités de chaque pays.



Le management interne des entités membres reflète les caractéristiques spécifiques de l'organisation Mazars pour laquelle les membres du Conseil de Gérance, élus directement par les associés, assument la responsabilité ultime. Mazars n'est pas un simple ensemble d'entités nationales mais une organisation intégrée de professionnels partageant aussi bien des objectifs techniques et de croissance, que des investissements, des risques et des profits. Il existe ainsi une forme d'égalité tant entre les pays qu'entre les associés.

✧ Intégration opérationnelle

Les services proposés par Mazars sont regroupés en quatre lignes de service internationales dont deux à dominante « client » – les entités d'intérêt public et les entreprises à capitaux privés de toute taille *Owner Managed Businesses* – et deux à dominante « métier », à savoir le conseil juridique et fiscal.

Le rôle clé de ces lignes internationales est d'adapter les ressources et les outils de Mazars à la croissance de l'organisation : définition des services offerts, identification des cibles, gestion de la relation client et des ressources en marketing. Leur rôle est également d'encourager la constitution d'équipes de professionnels experts et d'en suivre l'évolution.

Mazars a l'ambition de se doter d'une structure assurant une approche transversale entre les pays, les lignes de service internationales et le Groupe. Sa structure de direction permet aux principaux responsables de toutes les entités membres de dialoguer lors de réunions tenues au moins trois fois par an.

La dimension internationale sous-tend tous les aspects de l'organisation Mazars :

- * Chaque mission mondiale ou internationale est dirigée et exécutée par une équipe intégrée, coordonnée par l'associé signataire assumant la responsabilité finale des conclusions émises ;
- * Chacune des quatre lignes de service internationales dispose d'au moins un correspondant dans chaque pays membre de l'organisation de manière à optimiser la coordination des missions et

le dialogue entre les équipes de professionnels ;

- * Les associés et leurs entités nationales sont liés par une série d'accords visant à assurer une homogénéité dans la mise en œuvre de la politique du groupe. Tous sont responsables envers les représentants qu'ils ont élus de la firme internationale.

1.2.2. Gouvernance de Mazars Scrl

Mazars a mis en place une structure de gouvernance propre à assurer la sécurité de l'organisation sur une base pérenne :

- ✧ La direction de Mazars Scrl est assurée par son Conseil de Gérance (GEB,) sous la supervision du Conseil de Surveillance (GGC). La direction de chaque entité nationale est assurée par un comité exécutif.
- ✧ Le GEB rend compte de ses activités au GGC au moins tous les quatre mois et à l'assemblée générale des associés au moins une fois par an. C'est dans le cadre de leur assemblée générale que les associés élisent (pour un mandat de trois ans) le président du GEB ainsi que (sur proposition du président élu) les autres membres du GEB. Ce dernier comprend actuellement (et jusqu'à fin 2009) les quatre membres suivants :
 - * Patrick de Cambourg, président, France,
 - * Philippe Castagnac, France,
 - * David Evans, Royaume-Uni,
 - * Jos van Huut, Pays-Bas.
- ✧ Le GGC se réunit au moins une fois par trimestre et remplit un rôle de surveillance tant du GEB (au plan de la direction du groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier. Les membres du GGC sont élus par les associés réunis en assemblée générale pour un mandat de trois ans.



✧ Le GGC peut comprendre de 4 à 16 membres. Les mandats des neuf membres actuels du Conseil de surveillance courent jusqu'à fin 2009 :

- * Jean-Louis Lebrun, président, France ;
- * Michel Barbet-Massin, vice-président, France ;
- * Philippe Bouillet, France ;
- * Patrice de Folleville, Allemagne ;
- * Tim Hudson, Royaume Uni ;
- * Kim Hurst, Royaume Uni ;
- * Ruud Krouwer, Pays-Bas ;
- * Pierre Sardet, France ;
- * Claudio Tedoldi, Italie.

✧ Les comités exécutifs nationaux sont élus pour diriger les entités membres conformément au cadre établi par l'organisation Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du groupe. Leurs membres sont élus par les associés de chaque entité membre après examen de la recevabilité de leurs candidatures par le GEB.

✧ Les associés se réunissent en assemblée générale au moins une fois par an, étant ainsi au cœur de la gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du groupe. Ils élisent également¹ les membres des organes de direction. La désignation de nouveaux associés et les états financiers consolidés de l'exercice.

1.2.3. La présence mondiale de Mazars

Mazars accompagne ses clients partout dans le monde à travers:

- * les entités membres intégrées dans 50 pays,
- * les correspondants et joint ventures dans 12 pays.

Par ailleurs, Mazars en Tunisie et Mazars Middle East ont également signé des accords de correspondance locaux dans 5 pays. Les entités

membres et les correspondants font partie du réseau Mazars et s'engagent par rapport à la politique de gestion des risques décrite au chapitre 2 de ce rapport.

La couverture internationale de Mazars est présentée pages 2 et 3 du rapport annuel 2008 / 2009.

De plus, Mazars est membre de Praxity. Praxity est une alliance internationale de firmes indépendantes constituée en 2007 en tant qu'Association Internationale Sans But Lucratif régie par la loi Belge (AISBL).

L'alliance Praxity est présente en 72 pays à travers 109 entités. Chaque membre fournit des prestations de qualité basée sur une connaissance approfondie des règles locales. Les firmes membres s'engagent à mettre en œuvre des solutions comptables de grande qualité et éthiquement irréprochables. En ligne avec la vision Praxity, sur le fait qu'il n'existe pas de solution unique pour tous, il y a 3 statuts possibles pour rejoindre cette alliance : membre, associé, et correspondant. Cette classification est basée sur le degré du respect de certains critères, dont la qualité est le critère clé. Le Groupe Mazars est membre fondateur de Praxity.

¹ Tous les trois ans



“

*... La qualité du service
rendu au client est une
priorité permanente pour
nous*

”



2

Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars



Le Conseil de Gérance du *partnership* intégré Mazars assure le *leadership* et fixe les orientations et principes en matière de qualité. Il a mis en place un Comité Directeur en charge de la Gestion des Risques et de l'Excellence Technique dans le domaine de l'Audit (*Risk Management & Audit Technical Excellence Steering Group*), qui :

- * Définit les procédures et le système d'assurance qualité que toutes les entités et lignes de service doivent mettre en œuvre pour être en conformité avec les principes définis. Ces standards sont exposés dans les manuels de gestion de risques et d'assurance qualité de Mazars, qui servent de référence à l'ensemble des entités ;
- * Supervise, conjointement avec le Conseil de Gérance, le suivi du système d'assurance qualité. Ce suivi, organisé par un Comité International de Contrôle Qualité (IQCC), repose sur des inspections, coordonnées au plan mondial, pour s'assurer du respect des méthodologies d'audit, des règles d'éthique et des normes de contrôle qualité s'appliquant dans chaque pays. En outre, l'IQCC assure un suivi des plans d'actions, déterminés conjointement avec les responsables de la gestion des risques et de la qualité de chaque pays. Une analyse des reportings et auto-évaluations des entités des pays, faisant état des résultats des revues d'assurance qualité internes et externes au niveau national, est réalisé chaque année.

La Direction de chaque entité a la responsabilité première de la mise en place du système d'assurance qualité. Elle a en charge la promotion d'une culture interne Mazars axée sur la qualité et son renforcement au moyen de messages et d'initiatives clairs, cohérents et réguliers, à tous les niveaux. Ces messages visent à rappeler l'existence du système d'assurance qualité et à souligner l'importance du respect des dispositions légales et réglementaires, notamment des codes d'éthique et des normes d'exercice professionnel, lors de l'acceptation et de l'exécution des missions.

Le dispositif d'assurance qualité et de sécurité de Mazars repose sur un ensemble de règles et de

procédures établies en conformité avec la norme d'assurance de qualité ISQC1 de l'*International Federation of Accountants* (IFAC), documenté dans des manuels unifiés Mazars, accessibles en ligne par l'ensemble de nos équipes et mis à jour en fonction des évolutions réglementaires européennes et internationales.

Mazars est membre du *Forum of Firms* de l'IFAC, et déclare à ce titre, tous les ans depuis 2007, sur la base des résultats de son système de contrôle de qualité, que son organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité des membres du *Forum of Firms*, à savoir la mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité coordonné au plan mondial, conforme aux normes internationales de contrôle de qualité, ainsi que l'engagement d'appliquer, pour la conduite des audits transnationaux, les normes d'audit internationales (ISAs).

Créé en 2002, le *Forum of Firms* mis en place au sein de l'IFAC, réunit sous ce label les réseaux d'audit internationaux effectuant des audits transfrontaliers et prenant l'engagement de promouvoir l'application au plan mondial des meilleures pratiques d'audit, afin de contribuer ainsi à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international, donc à sauvegarder les intérêts des utilisateurs des services de la profession. Ce rôle structurant et positif du *Forum of Firms* a récemment été souligné par la Commission Européenne et l'Université de Duisburg-Essen, dans le cadre de deux documents récemment publiés.

Mazars participe activement aux travaux de l'IFAC via sa présence dans les trois comités suivants :

- * Le Transnational Auditors Committee (TAC), comité exécutif du *Forum of Firms* ;
- * L'International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA) ;
- * Le Small and Medium Practices Committee (SMP).

2.1. Indépendance

Au titre de l'exercice 2008/2009, Mazars a mené des missions d'audit légal dans plus de 450 sociétés cotées implantées dans les 50 pays intégrés. Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les organisations d'audit. Dans le cas d'une organisation internationale telle que



Mazars, il nécessite une vigilance particulière, au vu de l'implantation mondiale de nos clients.

2.1.1 Les règles d'indépendance de Mazars

✧ Un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance

Afin de promouvoir l'adoption de ses valeurs fondamentales à travers le groupe, Mazars a adopté un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code d'éthique de l'IFAC et de la Directive européenne régissant le contrôle des comptes annuels et consolidés.

Dans chaque pays, l'entité membre de Mazars évalue l'équivalence du code d'éthique national avec la CCOI et communique aux autres entités membres toute disposition nationale plus restrictive afin qu'il en soit tenu compte en tant que de besoin, notamment pour la délivrance de services non audit.

Ce Code est diffusée à tous les associés et collaborateurs. L'éthique professionnelle fait partie intégrante des programmes de formation professionnelle de l'organisation.

Mazars réaffirme sa stratégie d'exercice pluridisciplinaire, en respectant l'ensemble des textes légaux et réglementaires en matière de sécurité financière, et identifie clairement les activités directement liées à l'audit qu'il est en mesure d'exercer auprès de ses clients d'audit légal.

✧ Systèmes de sauvegarde de l'indépendance

Ces systèmes mettent en œuvre les procédures clé suivantes :

- * **Une procédure d'acceptation et de maintien des missions** permettant d'évaluer les risques associés au client, la capacité de l'entité à effectuer la mission et les risques déontologiques notamment au plan de l'indépendance et d'anticiper des éventuels conflits d'intérêt. La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert systématiquement l'autorisation préalable de l'associé signataire des

comptes du groupe client et, selon les cas, celle de l'associé en charge des questions déontologiques. L'autorisation du comité d'audit du client est également recueillie le cas échéant, pour autant qu'une telle procédure soit requise.

- * **Un récapitulatif des autres services rendus aux clients auprès desquels une mission d'audit légal est menée**, partie intégrante des instructions de coordination d'audit dans le cadre des audits de groupes, est adressé à l'associé signataire des comptes du groupe client.
- * **Une déclaration annuelle d'indépendance** de la part des associés et de l'ensemble des collaborateurs, accompagnée par une revue attentive de toute situation susceptible de compromettre l'indépendance de l'entité. A ce titre, il y a interdiction pour tout associé de Mazars, ou pour ses proches, de détenir un intérêt financier direct ou indirect dans les clients d'audit cotés de l'organisation. De même, toute relation personnelle ou familiale entre un membre de l'équipe d'audit et un membre de la direction de l'entité auditée, ou toute autre personne jouant un rôle clé vis-à-vis de l'audit, est prohibée. Enfin, les entités, associés et autres professionnels intervenant dans une mission d'audit ne doivent avoir aucune relation financière ou commerciale avec le client en dehors, le cas échéant, des relations financières courantes pouvant exister avec un établissement financier.
- * L'accès par tout le personnel professionnel à une **liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières** (notamment les EIP).
- * **La formation du personnel aux règles déontologiques** ainsi qu'aux procédures correspondantes appliquées par l'entité.
- * **Une politique de consultation technique de spécialistes** dès lors qu'il se pose des problèmes particuliers techniques ou déontologiques.
- * **Des limites d'honoraires par client**, pour éviter toute dépendance financière à un seul ou plusieurs clients.



- * **Des règles de gestion des conflits d'intérêts** interdisant l'intervention dans des opérations d'acquisition ou de rapprochement d'entreprises où Mazars serait à la fois l'auditeur et le conseil de l'acheteur et du vendeur, ou des entreprises en cours de rapprochement. Des mesures de sauvegarde sont prises dans d'autres situations de conflit d'intérêt potentiel comme l'obtention de l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles strictes de confidentialité et d'équipes d'intervention différentes.
- * **Une méthode de rémunération des associés** ne dépendant directement ni du niveau des honoraires qu'ils génèrent, ni des nouveaux clients ou missions qu'ils obtiennent, ni plus généralement de leur performance financière (cf. § 4.2.2).

Le Comité Directeur en charge de la Gestion des Risques (RM&ATE SG) est chargé d'étudier tout problème déontologique soumis, d'examiner toute divergence éventuelle par rapport aux prescriptions de la CCOI, de vérifier la prise en compte par l'ensemble de l'organisation Mazars de toute évolution dans l'environnement normatif et de s'assurer que chaque entité membre met en oeuvre des procédures adéquates.

✧ **Tandems et rotation des associés afin de renforcer tant l'indépendance que la qualité de nos services**

Sauf situations particulières dûment approuvées par l'Exécutif de chaque entité membre, les missions significatives sont placées sous la responsabilité d'une **équipe d'au moins deux associés**, dont un associé assurant la direction technique du dossier.

Une telle organisation en équipe d'associés renforce l'indépendance et permet de mettre un éventail plus large d'expertises techniques au service de la mission. Les associés responsables s'impliquent dans toutes les étapes clé de la mission et sont les interlocuteurs privilégiés, au plan interne comme au plan externe.

La **rotation** s'applique à tous les principaux associés intervenant dans le cadre de l'audit légal des entités d'intérêt public. Conformément aux dispositions de la directive européenne en

matière de contrôle légal des comptes, et aux dispositions du code d'éthique de l'IFAC, cette rotation intervient au moins tous les sept ans (six exercices en France) et entraîne une période d'indisponibilité pour la mission d'au moins deux ans.

Ce dispositif a pour but de minimiser tout risque pouvant découler d'une trop grande proximité vis-à-vis de l'entreprise audité. Il contribue à assurer une indépendance d'esprit de l'auditeur légal tout au long de sa mission et jusqu'à l'expression de son opinion sur les états financiers.

La désignation des associés intervenant sur des missions d'audit légal et sur toute mission ponctuelle d'envergure est décidée au niveau de l'Exécutif de chaque entité membre de Mazars, afin de s'assurer que tout associé a les moyens et le temps nécessaires pour diriger et superviser toutes les missions placées sous sa responsabilité. L'affectation est revue annuellement pour tenir compte de l'évolution de la situation de chaque associé et de toute difficulté éventuelle rencontrée dans l'exécution de ses missions.

Le modèle associatif de Mazars donne au tandem d'associés toute latitude pour organiser l'audit dans les filiales, en France et à l'international.

En cas de désaccord des associés responsables avec les positions des départements techniques, ce qui constitue un cas rare au sein de notre organisation, un arbitrage est demandé à l'Exécutif. In fine, les associés responsables demeurent les décideurs finaux, dans le cadre des normes et des procédures de notre dispositif d'assurance qualité. Ce point nous apparaît capital pour maintenir l'engagement personnel et le sens de la responsabilité de chaque associé ainsi que pour assurer aux entreprises auditées des réponses tenant compte de leurs spécificités.

2.1.2 Déclaration relative à la vérification interne des règles d'indépendance en Belgique

Les systèmes internes décrits ci-dessus ont été mis en oeuvre afin d'identifier les situations susceptibles de nuire à l'indépendance de Mazars en Belgique et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La Direction générale de Mazars Belgique confirme que ces règles d'indépendance ont été mises en place sur



l'ensemble des missions d'audit conduites, et ont fait l'objet d'une vérification interne.

2.2. Système de contrôle qualité

Les politiques et procédures adoptées par Mazars en matière de contrôle qualité sont conformes aux normes de l'IFAC applicables, notamment à l'ISQC1, « *Quality Control for Audit, Assurance and Related Services Practices* » et à la nouvelle version de l'ISA 220, « *Quality Control for Audit Engagements* ». Ces politiques et procédures sont rassemblées dans un Manuel d'Assurance Qualité accessible en format électronique pour tous les collaborateurs de l'organisation, et font l'objet d'actions de formation régulières.

Politiques et procédures sont complétées par une méthodologie technique d'audit également commune à l'organisation dans son ensemble. Mazars a, sur ces bases, développé et déployé des logiciels d'audit assurant la gestion des dossiers d'audit sous format électronique. Ces outils permettent de mieux structurer l'approche d'audit, d'automatiser certains travaux et de s'assurer que les travaux seront réalisés en conformité avec les normes d'audit les plus récentes (normes ISA de l'IFAC, complétées de dispositions nationales spécifiques le cas échéant).

La conformité des entités membres à ces politiques et procédures est régulièrement vérifiée à la fois par un *reporting* relatif aux résultats des contrôles qualité internes et externes propres à chaque entité et par des contrôles qualité réciproques effectués périodiquement par l'organisation internationale Mazars.

2.2.1 Description du système interne d'assurance et de contrôle de qualité

✧ Le maintien de la qualité

Qualité du personnel : les exigences qualitatives d'un audit nécessitent le recrutement de collaborateurs compétents, hautement qualifiés et capables d'assumer des responsabilités importantes. La capacité à attirer et retenir des talents est l'un des éléments clé d'une relation client réussie. La stratégie de Mazars en matière de formation (cf. § 4.3), de parrainage et de

rémunération est la traduction de nos exigences en matière de qualité de l'audit.

Le système d'assurance qualité de Mazars formalise ses **politiques et procédures** dans les domaines suivants:

- * Responsabilité et leadership,
- * Indépendance et objectivité,
- * Normes et méthodologie d'audit,
- * Acceptation et maintien des missions,
- * Ressources humaines,
- * Planification et supervision des missions,
- * Consultations techniques,
- * Documentation des travaux,
- * Revues indépendantes ;
- * Confidentialité,
- * Supervision du système de contrôle qualité,
- * Direction des missions transnationales,
- * Gestion des risques professionnels.

Ces politiques et procédures sont développées dans les manuels de gestion de risques et d'assurance qualité de Mazars, et sont régulièrement actualisées afin de tenir compte des dernières évolutions dans l'environnement déontologique et normatif, et des suggestions des associés et collaborateurs visant à en améliorer l'efficacité et la pertinence.

✧ Des contrôles de qualité coordonnés à l'échelle de l'organisation

Mazars a mis en place un système international de contrôle de qualité couvrant aussi bien les membres intégrés de son organisation que les correspondants.

L'*International Quality Control Committee* (IQCC) met en œuvre deux types de revues de qualité :

- * L'auto-évaluation par chaque entité de son degré de conformité aux normes de l'IFAC, complétée par les résultats des contrôles qualité internes et externes ainsi que par un plan d'actions dès lors que des améliorations se révèlent nécessaires. Ce reporting dit ReQAR (Reporting on Quality Assurance Review) couvre la méthodologie d'audit, la déontologie et le système de contrôle qualité propre à chaque pays ;
- * L'inspection périodique de chaque entité membre, dite IQAR (International Quality Assurance Review), effectuée par des



réviseurs de Mazars exerçant dans d'autres pays.

Chaque réviseur responsable du contrôle de qualité d'une entité membre doit préparer un plan d'actions prenant en compte les recommandations de l'IQAR ou du ReQAR et le soumettre pour approbation à l'Exécutif de l'entité. Les associés en charge du monitoring par zone géographique en sont également informés et effectuent leur propre suivi des plans d'actions, en lien avec l'IQCC.

Chaque année, les entités Mazars évaluent leur système de contrôle qualité au moyen d'un programme comprenant une évaluation du caractère adéquat et de la mise en œuvre effective des procédures, ainsi que l'examen d'un certain nombre de dossiers d'audit. Tout associé est soumis à examen au moins tous les trois ans et les résultats de l'examen de ses dossiers d'audit sont pris en compte lors de la détermination de son niveau de rémunération.

Une fois par an, les résultats des contrôles qualité internes (ReQAR/IQAR) et externes (selon dispositions nationales) sont communiqués aux associés et managers de chaque entité, ainsi qu'à son Exécutif. La communication est effectuée à un niveau de détail suffisant pour permettre de mettre en œuvre les actions correctrices requises, que ce soit au niveau de l'entité ou des associés individuellement. Elle inclut au minimum:

- * Une description des procédures mises en œuvre et de l'étendue du contrôle qualité,
- * Les conclusions de la revue des procédures et de l'examen des dossiers individuels,
- * Des plans d'actions si nécessaires.

Les entités posant leur candidature pour rejoindre l'organisation Mazars sont soumis à un contrôle technique préalable par l'IQCC. Le rapport correspondant est inclus dans le dossier d'adhésion soumis à l'approbation du GEB et du GGC avant d'être présenté au vote des associés. Il est accompagné, le cas échéant, par un plan d'action dont la mise en œuvre est suivie par l'IQCC et par l'associé en charge du monitoring de la région géographique d'appartenance du nouveau membre.

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

Mazars a été l'un des premiers membres pléniers du Forum of Firms de l'IFAC (avec effet à compter de janvier 2008) après avoir dûment déclaré sa mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité coordonné au plan mondial, ainsi que son engagement à appliquer les normes d'audit internationales et certain nombre de critères déontologiques.

L'engagement à respecter les critères d'éligibilité pour être membre du Forum est un élément qui contribue à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international, donc à sauvegarder les intérêts des utilisateurs des services de la profession. A ce titre, Mazars s'est notamment engagé à :

- * Se conformer aux normes internationales de contrôle qualité émises par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'IFAC, ainsi qu'aux normes nationales des pays où l'entité est présente, et à effectuer régulièrement des contrôles de qualité internes coordonnés au niveau du réseau, sauf à ce que des réglementations nationales ne s'y opposent ;
- * Appliquer, pour la conduite des audits transnationaux, des politiques et méthodologies basées sur les normes internationales émises par l'IAASB (ISA) ;
- * Mettre en œuvre des politiques et méthodologies conformes au code d'éthique de l'IFAC ainsi qu'aux codes d'éthique d'application nationale.

Mazars a pu, sur la base des résultats de son système de contrôle qualité, confirmer en décembre 2008 que son organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité en tant que membre du *Forum of Firms*.

2.2.3 Le système de contrôle qualité prescrit par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises

Un contrôle de qualité a été réalisé en juillet 2008 par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Par ailleurs, dans le cadre des procédures de contrôle de qualité du Groupe Mazars, un contrôle de qualité a été réalisée en août 2009 par le département risk management de Mazars Belgique.



“

*... Mazars audite plus de
450 clients cotés, à
travers plus de 50
marchés et indices de
cotation dans le monde.*

”



3 Nos clients



3.1. Offre de services et activités

3.1.1 L'offre globale de services Mazars et le chiffre d'affaires consolidé

Comme évoqué précédemment, l'offre de service de Mazars est structurée en quatre lignes de service internationales dont deux à dominante « client » – les entités d'intérêt public et les entreprises à capitaux privés de toute taille *Owner Managed Businesses* – et deux à dominante « métier », à savoir le conseil juridique et fiscal, quatre lignes de service internationales qui se retrouvent également au niveau de chaque pays :

- * **Les entités d'intérêt public (EIP)** – ligne de services regroupant l'audit légal et le conseil principalement pour le compte de sociétés cotées ;
- * **Les entreprises à capitaux privés (OMB –Owner Managed Businesses)** – ligne de services regroupant l'audit légal et le conseil pour le compte de sociétés à capitaux privés de toutes les tailles, souvent des PME ;
- * **La ligne internationale Tax** – ligne de services offrant une gamme complète de prestations de conseil fiscal ;
- * **La ligne internationale Law** – ligne de services offrant, dans certains pays, du conseil juridique à des sociétés qui ne sont pas par ailleurs des clients d'audit.

Chiffre d'affaire par ligne de services 2008/2009 (Mio€)	
PIE	329,1
OMB	330,8
TAX	96,3
LAW	17,4
TOTAL	773,6

3.1.2 Le chiffre d'affaire de Mazars Belgique

Le chiffre d'affaires de Mazars en Belgique s'élève à 9,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2009.

Chiffre d'affaires Mazars Belgique pour l'exercice 2008/2009 (k€)	
Audit :	
- audit légal et missions légales	5.778
- autres prestations d'assurance	146
Expertise comptable et accompagnement	911
Services fiscaux	1.884
Services spécialisés (*) et divers	632
Total	9.352

(*) Les services spécialisés incluent : transaction services, gestion des risques et contrôle/audit interne, services IT et organisation, actuariat.

3.2. Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles le cabinet a émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent

3.2.1 Sociétés émettrices d'actions sur un marché réglementé

La liste des clients au 31 août 2009 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1^{er} septembre 2008 au 31 août 2009 (couverte par le Rapport de Transparence).

Cimescaut S.A.
Sapex S.A.
Brederode S.A.
Sabca S.A.
Auximines S.A.

3.2.2 Etablissements de crédit

La liste des clients au 31 août 2009 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1^{er} septembre 2008 au 31 août 2009 (couverte par le Rapport de Transparence).

Attijariwafa bank Europe, Succursale de Bruxelles
BNP Paribas Succursale de Belgique
BNP Paribas Wealth Management
BNP Paribas Securities Services Succursale de Belgique.
Cortal Consors Succursale de Belgique.
Fortunéo Succursale de Belgique.
Bank of Baroda, Belgian Branch



BKCP Wallonie SCRL

3.2.3. Entreprises d'assurance

La liste des clients au 31 août 2009 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1^{er} septembre 2008 au 31 août 2009 (couverte par le Rapport de Transparence).

Inter Partner Assistance S.A.;
Cardif Vie-Leven S.A.



“

*... Attirer, garder et
développer les meilleurs
talents pour nos équipes
du monde entier.*

”



4

Ressources humaines



4.1. Effectifs

4.1.1 Effectifs au niveau international

Plus de 11 300 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars dans 50 pays au 31 août 2009. Environ 1 800 collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2008/2009.

4.1.2 Collaborateurs en Belgique

En 2008/2009, le nombre moyen de collaborateurs de Mazars en Belgique a été de 81 (équivalent temps plein).

4.1.3 Collaborateurs dédiés à l'audit légal en Belgique

En 2008/2009, 55 collaborateurs de toutes les lignes des métiers et des 3 bureaux Mazars en Belgique ont participé à des missions d'audit.

4.2. Nos Associés

4.2.1 Nos Associés au niveau international

Au 31 août 2009, Mazars Scrl compte 562 associés exerçant dans 50 pays.

4.2.2. Nos associés en Belgique

Au 31 août 2009, Mazars en Belgique compte 7 Associés internationaux et 6 Associés locaux (en équivalent temps plein).

4.2.3. Nos associés d'audit belges

En 2009, 5 associés de Mazars étaient membres d'un organisme professionnel régional ou de contrôle de la profession (Institut des Réviseurs d'Entreprises et Institut des Réviseurs d'Entreprises agréés par la CBFA).

4.2.4. Les bases de la rémunération de nos Associés

Les associés sont rémunérés, dans une égale proportion, par référence aux performances de l'organisation Mazars dans son ensemble et à

celles de l'entité nationale à laquelle ils contribuent.

À l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, la référence retenue est la « performance opérationnelle », après exclusion de tout élément anormal éventuel (incidence des litiges par exemple) qui reste de la seule responsabilité du niveau national.

Les résultats sont partagés par les associés en proportion des parts (« points de base ») qui leur sont attribuées. Le financement de l'activité relève exclusivement de chaque entité nationale et suit la même logique de proportionnalité associée aux parts détenues.

Plusieurs pays ont également opté pour un système de bonus fondé sur la performance individuelle et prélevé sur une enveloppe représentant jusqu'à 10% des résultats du pays concerné.

Ratifiés par le Conseil de Gérance après avis du Conseil de Surveillance, les points de base sont alloués aux associés en fonction de la performance collective du pays et de la performance individuelle de chaque associé qui est appréciée selon différents critères : professionnalisme et contribution technique, importance et complexité des missions, contribution au développement général des entités locales et du groupe, niveau de responsabilités managériales, performance en matière de gestion financière, esprit associatif... Aucun des critères énumérés ci-dessus n'est évalué isolément, mais la compétence technique et l'esprit associatif priment.

4.3. La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

Le Groupe Mazars considère que son programme de formation interne revêt une importance stratégique non seulement en raison de son contenu (partage d'expertise et actualisation des connaissances) mais parce qu'il constitue le moyen privilégié de partager avec les collaborateurs les exigences en matière de conduite professionnelle et de déontologie.

Chaque entité membre du Groupe tient à jour un inventaire des formations suivies par chaque associé et collaborateur, afin de s'assurer que chacun bénéficie progressivement du cursus complet dispensé et que la formation reçue est



toujours en phase avec les responsabilités et missions dévolues à chacun.

Le programme de formation inclut un cursus commun échelonné par niveau, et dont le but est de permettre à chacun d'acquérir et de parfaire son expertise dans le domaine des normes et techniques d'audit, de la déontologie, des normes comptables et des principes de gestion de missions.

Le programme comprend également un cursus spécifique à certains secteurs (notamment les assurances, la banque, le secteur public et les concessions de service public, la banque et la haute technologie).

Les professionnels impliqués dans des audits transnationaux doivent également être familiers des aspects suivants pour les juridictions dans lesquelles l'audit est mené:

- * Les normes applicables en matière d'information financière et d'audit légal,
- * La coordination d'audits de groupes et de sites multiples,
- * Les obligations liées à la cotation des groupes audités le cas échéant,
- * Les règles applicables en matière de gouvernance d'entreprise,
- * Les contextes économiques locaux et internationaux.

Le programme de formation interne est complété par des séminaires externes répondant aux besoins spécifiques de certains clients ou environnements économiques.

Des réunions techniques internes ont lieu sur une base régulière afin d'actualiser en permanence les connaissances, de partager l'expérience acquise à l'occasion de certaines missions spécifiques et d'aborder plus généralement tous les sujets d'actualité.

Mazars University a été créée en 2008, avec un triple objectif:

- * Positionner durablement Mazars comme l'un des acteurs clefs du futur sur ses marchés,
- * Fédérer autour des valeurs de Mazars (Mazars Way),
- * Contribuer au rayonnement et à l'engagement de Mazars dans la société.

Mazars University coordonne toute l'ensemble de la formation organisée par le Groupe, en se concentrant sur l'intégration et le développement

cohérent des compétences professionnelles. A la croisée des différentes structures du Groupe, l'Université promeut le partage des connaissances de l'expérience et des bonnes pratiques professionnelles.

Afin de respecter les exigences de l'*International Education Standard for Professional Accountants* IES 7, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, les professionnels diplômés doivent :

- * Effectuer au moins 120 heures de formation professionnelle continue par période glissante de trois ans, dont 60 heures sous une forme vérifiable,
- * Effectuer au moins 20 heures de formation chaque année.

4.3.1. Attestation de la politique Mazars Belgique concernant le respect des obligations en matière de formation professionnelle continue des auditeurs légaux

Le Groupe Mazars demande à chacun de ses membres de se conformer aux règles internationales fixées par l'IES 7, pour les professionnels diplômés et inscrits (voir ci-dessus).

Chaque entité membre du Groupe Mazars définit les actions éligibles à la formation. Outre l'assistance aux séminaires internes qui est privilégiée, elles comportent la participation aux travaux des institutions professionnelles, nationales ou internationales, la préparation et l'animation de formations internes ou externes, la lecture de la documentation professionnelle, la participation à des conférences ou formations techniques externes.

Un recensement des heures de formation est établi annuellement pour tous les professionnels inscrits auprès des instances professionnelles afin d'apprécier sur une base pluriannuelle le respect des heures minimales de formation.

Sur la base de ces éléments, la Direction Générale de Mazars Belgique atteste que les Associés et collaborateurs commissaires ont respecté les obligations de formation prévues par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises.



“

*... Au service de l'intérêt
public à travers 5
continents.*

”



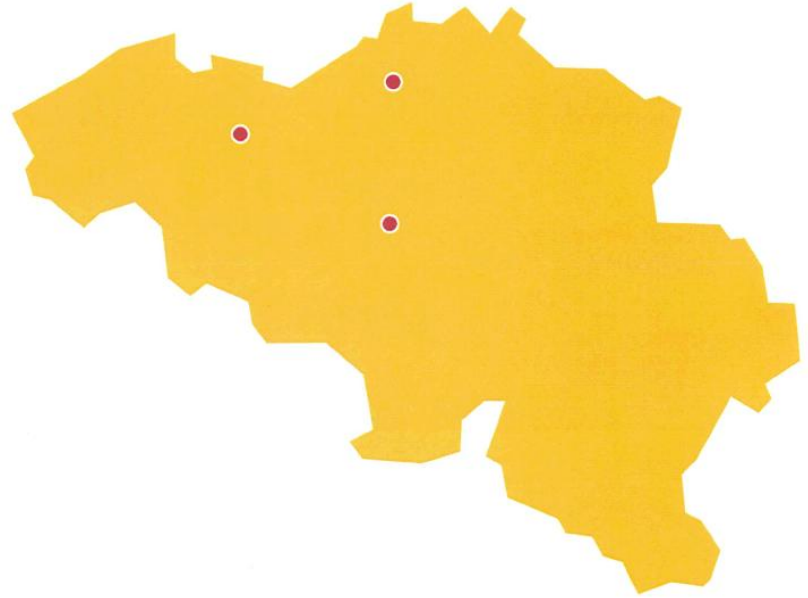
5

La présence pays/globale de Mazars



La présence en Belgique/globale de Mazars au 1^{er} septembre 2009

Anvers / Antwerp
Bruxelles / Brussels
Gand / Ghent

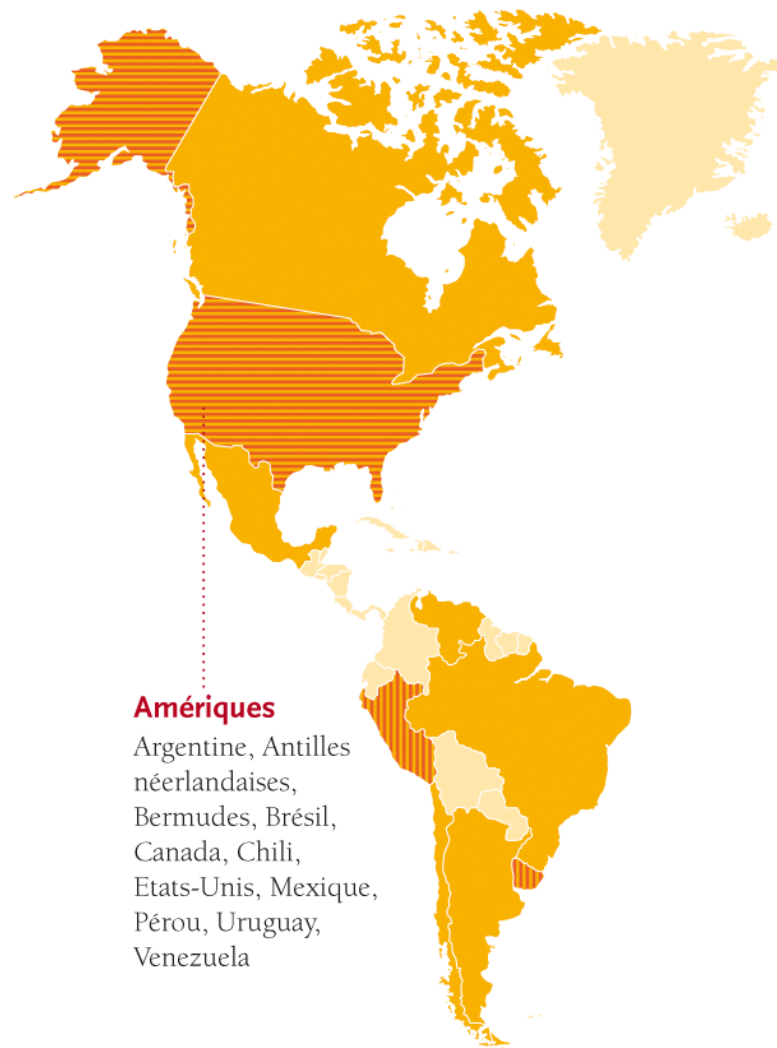








Présence globale de Mazars

Carte des implantations Mazars

au 1^{er} Septembre 2009



-  Pays intégrés
-  Pays correspondants et Joint-Ventures
-  Filiales américaines en partenariat Mazars Team America
-  Correspondants locaux



Europe

Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Italie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine



