MAZARS

Rapport de Transparence
2007/2008
Mazars Bedrijfsrevisoren
Reviseurs d'Entreprises - Belgique

1 Description de Mazars

1.1. Mazars en Belgique

1.1.1. Description de la structure juridique et de la détention du capital de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

1.1.2. Description de la structure juridique et de l'organisation du réseau national

1.1.3. Description de la Gouvernance et de ses modalités d'organisation et de fonctionnement en Belgique

1.2. Mazars au plan international

1.2.1. Présentation de Mazars Scrl : métiers, forme juridique et organisation

1.2.2. Gouvernance de Mazars Scrl

2 La politique de gestion des risques de Mazars

2.1. L'indépendance

2.1.1. Les règles d'indépendance de Mazars

2.1.2. Déclaration relative à la vérification de la mise en œuvre des règles d'indépendance

2.2. Le système de contrôle qualité

2.2.1. Description du système interne de contrôle qualité du cabinet d'audit

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

2.2.3. Contrôle qualité

3 Nos clients

3.1. Le chiffre d'affaires

3.1.1. Le chiffre d'affaires au niveau international

3.1.2. Le chiffre d'affaires au niveau de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

3.1.2.1. Les honoraires perçus au titre des missions de contrôle légal des comptes

3.1.2.2. Les honoraires perçus au titre des prestations de service non directement liées à des missions de contrôle légal des comptes

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

3.2.1. Les sociétés faisant Appel Public à l'Epargne -APE-

3.2.2. Les établissements de crédit (autres que ceux déjà mentionnés au §3.2.1)

3.2.3. Les compagnies d'assurance (autres que celles déjà mentionnées au §3.2.1)

4 Nos ressources humaines

4.1. Nos collaborateurs

4.1.1. Effectifs au niveau international

4.1.2. Effectifs au niveau de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises Belgique

4.1.3. Effectifs dédiés à l'activité de contrôle légal des comptes chez Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

4.2. Nos associés

4.2.1. Nos associés au niveau international

4.2.2. Nos associés chez Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

4.2.3. Nos associés dédiés à l'activité de contrôle légal des comptes

4.2.4. Les bases de la rémunération de nos associés

4.3. La politique du cabinet en matière de formation professionnelle continue

1

Description de Mazars

Par application des dispositions de l'article 15 de la loi du 22 juillet 1953 créant un Institut des Reviseurs 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.

Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs 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 et de la fiscalité via différentes structures juridiques.

Les activités exercées par la Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs 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. Description de la structure juridique et de la détention du capital de Mazars Bedrijfsrevisoren – Reviseurs 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 EUR 18.592,01 représenté par 300 actions nominatives.

1.1.2. Description de la structure juridique et de l'organisation du réseau national

En Belgique, Mazars est représentée par les sociétés suivantes :

- Mazars & Guerard Reviseurs d'Entreprises SCSCRL (services d' Audit);
- Mazars Bedrijfsrevisoren BCV (services d'Audit) ;
- Mazars Accountants, BVBA (Comptabilité);
- Mazars Tax Consultants BVBA (Fiscalité).

1.1.3. Description de la Gouvernance et de ses modalités d'organisation et de fonctionnement en Belgique

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

1.2 Mazars au plan international

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, de services professionnels : l'audit, la comptabilité, la fiscalité, le droit et le conseil.

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

Cette organisation est constituée de 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 cabinets de chaque pays.

Dès leur cooptation, tous les Associés de Mazars signent un contrat ne leur permettant de transférer leurs intérêts qu'à des parties approuvées ou désignées par Mazars Scrl. Les parts dans les cabinets membres ne peuvent, en principe, être détenues que par des Associés de Mazars Scrl. Les états financiers consolidés de Mazars Scrl intègrent ces cabinets ; ils sont préparés conformément au référentiel IFRS et sont audités conjointement par deux cabinets d'audit indépendants, BDO et Horwath.

Le management interne des cabinets reflète les caractéristiques spécifiques de l'organisation Mazars pour laquelle les membres du comité exécutif, élus directement par les Associés, assument la responsabilité ultime. Mazars n'est pas un simple ensemble de cabinets nationaux 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 individuels.

✓ 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 Carl 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 cabinets nationaux 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 de la firme internationale, qu'ils ont élus.

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 Comité exécutif (GEB, Group Executive Board) qui est sous la supervision d'un Conseil de Surveillance (GGC, Group Governance Council). La direction de chaque cabinet national est assurée par un associé ayant qualité de directeur général.

- ✓ Le GEB rend compte au GGC au moins tous les quatre mois et rend compte 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 trimestriellement et remplit un rôle de surveillance tant du GEB (au plan de la direction du groupe) que des performances des cabinets membres dans le monde entier. Les membres du GGC sont proposés 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 dix 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 ;
  - Aureel Van Wersch, Pays-Bas (jusqu'au 31 août 2008).

- ✓ Des comités exécutifs nationaux sont élus pour diriger les cabinets membres individuels 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 cabinet membre après agrément 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 élisent (tous les trois ans) les membres des organes de direction et approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du groupe, la désignation de nouveaux associés et les états financiers consolidés de l'exercice.

2

La politique de gestion des risques de Mazars

La direction de chaque entité a la responsabilité première de la mise en place du système d'assurance qualité. Elle se doit de promouvoir une culture interne axée sur la qualité et de la renforcer au moyen de messages et initiatives clairs, cohérents et réguliers, à tous les niveaux du groupe. Ces messages visent à rappeler l'existence du système d'assurance qualité et à souligner l'importance du respect des dispositions légales et règlementaires, notamment du code de déontologie de la profession et des normes d'exercice professionnel, lors de l'acceptation et de l'exécution des missions.

Le Conseil de Gérance porte la responsabilité ultime du rôle de leadership de l'organisation en matière de qualité et a créé un comité de pilotage en matière de gestion des risques et d'excellence technique dans le domaine de l'audit (le Risk Management & Audit Technical Excellence Steering Group, RM&ATE SG). Ce Steering Group :

- 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 standards définis par l'organisation. Ces standards sont exposés dans le Manuel d'assurance qualité de Mazars, qui sert de référence pour l'ensemble des entités ;
- Supervise, conjointement avec le GEB, le suivi du système d'assurance qualité. Ce suivi est délégué à un comité international de contrôle qualité (le IQCC) qui effectue des inspections, coordonnées au plan mondial. Il s'agit de 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 dans chaque pays. Il analyse également le reporting annuel des pays, qui fait état des résultats des revues d'assurance qualité internes et externes au niveau national.

2.1. Indépendance

Au titre de l'exercice 2007/2008, Mazars a mené des missions d'audit légal dans plus de 400 sociétés cotées implantées dans les 46 pays intégrés à sa firme internationale. Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les cabinets d'audit. Dans le cas d'une organisation internationale telle que Mazars, il nécessite une vigilance particulière au vu de l'implantation mondiale de ses clients.

2.1.1 Les règles d'indépendance de Mazars

✓ **La Charte 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 une Charte de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI) qui est conforme aux exigences du code d'éthique de l'IFAC et de la Directive européenne 2006/43

régissant le contrôle des comptes annuels et consolidés.

Chaque pays membre de l'organisation Mazars évalue l'équivalence du code d'éthique national avec la CCOI et communique aux autres membres de l'organisation 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.

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

✓ 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 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. Cet état semestriel ou annuel doit être préparé par toutes les entités de l'organisation Mazars intervenant auprès d'une société mère et/ou de ses filiales ; il est adressé aux associés responsables de la mission au niveau du groupe.
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 du cabinet. 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 désignés par le cabinet dès lors qu'il se pose des problèmes particuliers techniques ou déontologiques.
Des limites d'honoraires par client pour les cabinets et l'organisation Mazars dans son ensemble, 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 ceux 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.
Le RM&ATE SG est également chargé d'étudier tout problème déontologique soumis par les membres de l'organisation, d'examiner toute divergence éventuelle d'un pays 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 pays met en oeuvre des procédures adéquates de gestion des risques.

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

Toute mission significative est placée sous la responsabilité d'une **équipe d'au moins deux associés** dont un associé assurant la direction technique du dossier.

Le recours à une équipe d'associés renforce l'indépendance du cabinet et permet de mettre un éventail plus large d'expertises techniques à la disposition des entités que nous auditons. Les associés signataires s'impliquent dans toutes les étapes clé de la mission et restent les interlocuteurs privilégiés des parties prenantes au plan interne comme au plan externe. Les

autres associés sont également, du fait de leur présence dans l'équipe, plus facilement accessibles par les membres de la direction de l'entité auditée en cas de besoin.

La **rotation** s'applique à tous les associés clé 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 découlant de l'existence d'une proximité technique ou psychologique vis-à-vis du client. 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 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 afin de tenir compte de l'évolution de la situation de chaque associé et de toute difficulté éventuelle rencontrée dans l'exécution de ses missions.

2.1.2 Déclaration relative à la vérification de la mise en œuvre des règles d'indépendance

Les systèmes de protection décrits ci-dessus ont été mis en oeuvre afin d'identifier les situations susceptibles de nuire à l'indépendance du cabinet et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La direction générale de Mazars Bedrijfsrevisoren confirme que les règles d'indépendance ont été respectées sur l'ensemble des missions de commissariat aux comptes conduites par le cabinet.

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 et 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 et des techniques d'audit également communes à l'organisation dans son ensemble. L'organisation a, sur ces bases, développé 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 cabinets 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 cabinet et par des contrôles qualité réciproques effectués périodiquement par les cabinets membres de l'organisation.

2.2.1 Description du système interne de contrôle qualité du cabinet d'audit

✓ **Le maintien de la qualité**

Qualité du personnel : les exigences qualitatives de notre travail nécessitent le recrutement d'individus compétents, hautement qualifiés et capables d'assumer des responsabilités toujours plus importantes. Notre 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 de contrôle qualité inclut des **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 ;
Planning 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 le Manuel d'Assurance Qualité, et sont régulièrement actualisées afin de tenir compte des dernières évolutions dans l'environnement déontologique et normatif. Les suggestions des collaborateurs visant à en améliorer l'efficacité et la pertinence sont prises en compte.

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

Mazars a mis en place un système international de contrôle qualité couvrant aussi bien les membres intégrés de son organisation que les cabinets correspondants. Ce contrôle qualité est placé sous la direction opérationnelle d'un comité ad hoc (l'International Quality Control Committee ou IQCC), lequel rend compte à la fois au Group Executive Board et au Risk Management & Audit Technical Excellence Steering Group.

Deux types de revues d'assurance qualité ont été mis en place :

- L'auto-évaluation par chaque pays 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 interne propre à chaque pays ;
- L'inspection périodique de chaque cabinet membre, dite IQAR (*International Quality Assurance Review*), effectuée par des réviseurs de Mazars exerçant dans d'autres pays.

Chaque associé responsable du contrôle qualité d'un cabinet membre doit préparer un plan d'actions prenant en compte les recommandations de l'IQAR ou du REQAR et le soumettre pour approbation au comité exécutif. Les associés chargés du monitoring par zone géographique en sont également informés et effectuent leur propre suivi des plans d'actions, en lien avec *l'International Quality Control Committee* (IQCC).

Chaque année, les entités du réseau 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 du cabinet 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 cabinet ainsi qu'à son comité 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 du cabinet ou des associés individuels. Elle inclut au minimum :
Une description des procédures mises en oeuvre 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 cabinets posant leur candidature pour rejoindre l'organisation Mazars sont soumis à un contrôle technique préalable par l'International *Quality Control Committee.* Le rapport correspondant est inclus dans le dossier d'adhésion soumis à l'agrément 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'International *Quality Control Committee* 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 de contrôle interne

Mazars a été l'un des premiers membres pléniers du *Forum of Firms* (avec effet à compter du 22 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.

Créé en 2002, *le Forum of Firms* (FOF) est une organisation mise en place au sein de *l'International Federation of Accountants* (IFAC). Il regroupe 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.

Les membres du Forum s'engagent également à respecter certaines autres exigences telles que précisées dans la constitution du FOF.

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), ainsi qu'aux normes nationales des pays où le cabinet est présent, 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) et
- 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 participe activement aux travaux de l'IFAC *via* sa présence dans les trois comités suivants :

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

Mazars a pu, sur la base des résultats de son système de contrôle qualité, déclarer en décembre 2007 que son organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité en tant que membre du *Forum of Firms*.

2.2.3 Contrôle Qualité : date du dernier contrôle de l'Institut des Reviseurs d'Entreprises

Le dernier contrôle de qualité de l'Institut des Reviseurs d'Entreprises a été réalisé mi-2007 et n'a mis en évidence de problème particulier.

3

Nos clients

3.1. Chiffre d'affaires

3.1.1 L'offre de services de Mazars

Comme évoqué précédemment, l'offre de service de Mazars est structurée en quatre lignes de service internationales qui se retrouvent également au niveau de chaque pays :

- **Les entités d'intérêt public (EIP) –** ligne regroupant l'audit légal et le conseil principalement pour le compte de sociétés cotées ;
- **Les entreprises à capitaux privés (OMB – *Owner Managed Businesses*) –** ligne 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 –** offrant dans certains pays un appui juridique à des sociétés qui ne sont pas par ailleurs des clients d'audit.

3.1.2 Le chiffre d'affaires de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

Le chiffre d'affaires de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises s'élève à k€ 3.667 pour l'exercice 2007/2008.

3.1.2.1 Les honoraires perçus au titre des missions de contrôle légal des comptes

Ces honoraires s'élèvent à k€ 2.803.

3.1.2.2 Les honoraires perçus au titre des prestations non directement liées à des missions de contrôle légal des comptes

Ces honoraires s'élèvent à k€ 865.

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

3.2.1 Les sociétés faisant Appel Public à l'Epargne (APE)

Cimescaut S.A.

3.2.2 Les établissements de crédit (autres que celles déjà mentionnées au §3.2.1)

Néant

3.2.3. Les compagnies d'assurance (autres que ceux déjà mentionnés au §3.2.1)

Néant

4

Nos ressources humaines

4.1. Nos collaborateurs

4.1.1 Effectifs au niveau international

Plus de 9,400 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars dans 46 pays au 31 août 2008. Environ 1,400 collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2007/2008.

4.1.2 Effectifs de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises Belgique

L'effectif de la société au 31 août 2008 s'élevait à 24 collaborateurs.

4.1.3 Effectifs de Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises dédiés à l'activité de contrôle légal des comptes

L'activité de contrôle légal des comptes occupe 21 collaborateurs.

4.2. Nos associés

4.2.1 Nos associés au niveau international

Au 31 août 2008, Mazars Scrl regroupait plus de 450 associés exerçant dans 46 pays.

4.2.2. Nos associés Chez Mazars Bedrijfsrevisoren – Reviseurs d'Entreprises

Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises compte deux Associés intenationaux (MM. H. Van Passel et L. Acke) et trois associés locaux (M. A. Nuttens, R.Joos et M. Vermeersch).

4.2.3. Nos associés dédiés à l'activité de contrôle légal des comptes chez Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises

Ces associés sont MM. H. Van Passel et L. Acke

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'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 prévalent.

4.3. La formation

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 du cabinet en matière de conduite professionnelle et de déontologie.

Un inventaire des formations suivies est tenu à jour pour chaque associé et collaborateur afin de s'assurer que chacun bénéficie progressivement du cursus complet dispensé par le cabinet 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, des normes comptables et des principes de gestion de missions.

Le programme comprend également un cursus spécifique à certains secteurs (notamment les assurances, 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 du cabinet est complété par des séminaires externes répondant aux besoins spécifiques de certains clients ou environnements économiques.

Afin de respecter les exigences de *l'International Education Standard for Professional Accountants* IES 7, entrée en vigueur le 1er 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.

Des réunions techniques internes ont également 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.

Sur la base des dispositions prévues par l'IES 7, la direction générale de Mazars atteste que les

associés et collaborateurs commissaires aux comptes ont respecté les obligations de formation prévues par le Code de commerce et le Code de déontologie.

Bruxelles, le 30 novembre 2008

Mazars Bedrijfsrevisoren – Reviseurs d'Entreprises

L.Acke
Mazars Bedrijfsrevisoren - Reviseurs d'Entreprises
Bellevue 5 / B 1001
B-9050 Ledeberg
Belgique

Contact : Lieven.acke@mazars.be