

CREA
TING
SHARED
VALUE

**RAPPORT
DE TRANS-
PARENCE
FRANCE**

2
0
1
6
2
0
1
7



MAZARS

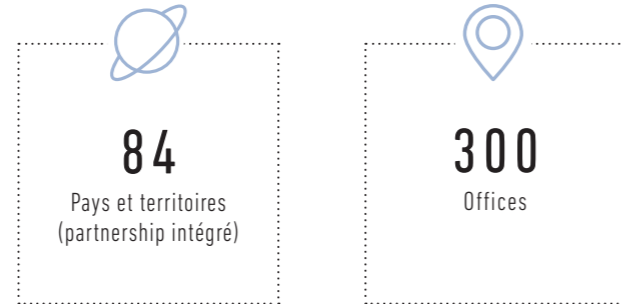
☐	MAZARS EN CHIFFRES CLÉS	P.02
☐	INTRODUCTION	P.06
☐	DÉVELOPPER NOTRE STRUCTURE	P.11
	- LE GROUPE MAZARS	P.13
	- MAZARS EN FRANCE	P.27
☐	GOUVERNER EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL	P.33
☐	S'ENGAGER POUR LA QUALITÉ, L'OBJECTIVITÉ ET L'INDÉPENDANCE	P.43
	- GARANTIR LA QUALITÉ DE L'AUDIT	P.47
	- ASSURER L'OBJECTIVITÉ ET L'INDÉPENDANCE	P.57
☐	INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN	P.65
☐	ÊTRE UN ACTEUR ÉCONOMIQUE RESPONSABLE	P.73
	ANNEXE 1 : LISTE DES FILIALES FRANÇAISES DE MAZARS SA AU 31/08/2017	P. 80
	ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES OU ENTITÉS (Y COMPRIS ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT) DONT LES TITRES FINANCIERS SONT ADMIS AUX NÉGOCIATIONS SUR UN MARCHÉ RÉGLEMENTÉ POUR LESQUELLES MAZARS A EFFECTUÉ UNE MISSION DE CONTROLÉ LÉGAL DES COMPTES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	P. 81
	ANNEXE 3 : LISTE DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT POUR LESQUELS MAZARS A EFFECTUÉ UNE MISSION D'AUDIT LÉGAL DES COMPTES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	P. 82
	ANNEXE 4 : LISTE DES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT POUR LESQUELLES MAZARS A EFFECTUÉ UNE MISSION DE CONTRÔLE LÉGAL DES COMPTES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	P. 84
	ANNEXE 5 : DÉCLARATIONS RELATIVE À L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE CONTRÔLE QUALITÉ À L'INDÉPENDENCE ET À LA FORMATION	P. 85

S O M M A I R E

MAZARS EN CHIFFRES CLÉS

Mazars SCRL (« le Groupe Mazars » ou « le Groupe ») est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'Audit, le Conseil, les Services Fiscaux et Juridiques. Dans nos 300 bureaux sur tous les continents, notre partnership global rassemble plus de 20 000 professionnels internationaux qui partagent la même vision, le même esprit d'entreprise, la même volonté de réussite collective et la même détermination à créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes : nos équipes, nos clients, notre environnement professionnel et la société dans son ensemble.

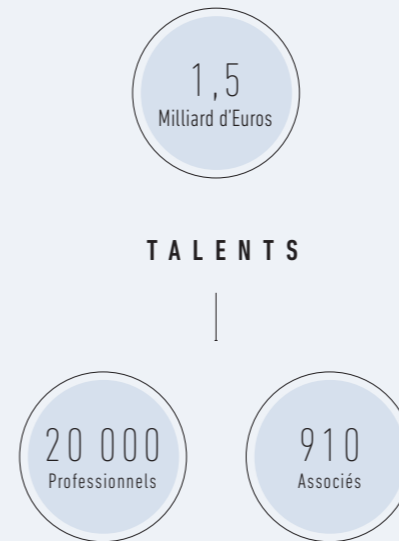
UN ACTEUR GLOBAL



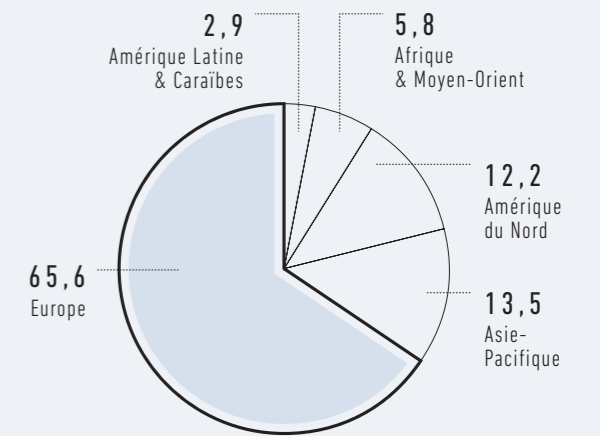
NOTRE HISTOIRE



CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL 2016-2017



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGIONS (%)



MAZARS EN CHIFFRES CLÉS EN FRANCE

En audit, Mazars est le 2^{ème} auditeur du SBF 120 en nombre de mandats, et certifie les comptes d'un tiers de 60 premières sociétés cotées (CAC Large 60), et de 12 sociétés du CAC 40.

NOS ÉQUIPES



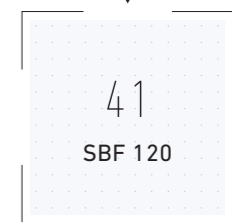
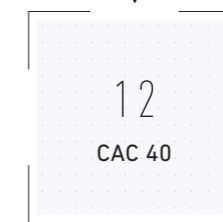
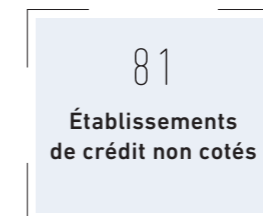
AUTEUR DU MEMEMTO AUDIT & COMMISSARIAT AUX COMPTES



CHIFFRE D'AFFAIRES FRANCE 2016-2017



NOS CLIENTS



PAR HERVÉ HÉLIAS

MAZARS, EN CROISSANCE CONTINUE DEPUIS SA CRÉATION



HERVÉ HÉLIAS

Directeur Général du Groupe Mazars - Président du Directoire de Mazars en France

Nous avons le plaisir de vous présenter le [rapport de transparence 2016 / 2017 de Mazars France](#). Acteur incontournable de l'audit, du conseil et des services comptables et fiscaux, Mazars est présent dans 84 pays et territoires avec un effectif de plus de 20 000 professionnels. Notre chiffre d'affaires global pour l'exercice 2016-2017 est de **1,515 Mds€**, en **progression de 12,8 % par rapport à 2015-2016**. En France, Mazars contribue pour 352 M€ à cette activité. En audit, Mazars est le 2^{ème} auditeur du SBF 120 en nombre de mandats, et certifie les comptes d'un tiers de 60 premières sociétés cotées (CAC Large 60), et de 12 sociétés du CAC 40.

Dans nos activités de conseil, qui sont en forte progression, nous poursuivons notre stratégie de développement d'un conseil fidèle à l'ADN de la marque Mazars. En effet, nous développons nos services de conseil en transaction, *compliance*, *risk advisory* et en management des directions financières pour accompagner nos clients dans leurs transformations. Nous servons un large spectre de sociétés, parmi lesquels des groupes de premier plan, positionnant Mazars aujourd'hui comme un acteur incontournable des grandes entreprises françaises. Enfin sur l'expertise-comptable et les services fiscaux, notre maillage territorial et notre dispositif international nous conduit à intervenir aussi bien pour le tissu local des PME françaises que pour des filiales en France de multinationales. Mazars comptabilise plus de 9 500 mandats d'audit, en France.

Pour la quatrième année consécutive, nous avons souhaité présenter nos résultats financiers et extra-financiers de manière intégrée, afin d'illustrer le fait que la valeur de notre organisation

ne se limite pas uniquement à sa performance financière de l'année. En effet, notre volonté d'accompagner la croissance de nos clients va de pair avec nos choix : porter une parole forte et indépendante dans les grands débats qui dessinent notre environnement économique et sociétal, encourager et faire grandir nos talents, et proposer à ceux qui nous font confiance une vision inspirée et une pratique exigeante.

De la **TPE à la grande entreprise**, nous œuvrons auprès de nos clients dans **un souci constant d'indépendance**, afin d'éclairer la prise de décision des dirigeants, en délivrant une analyse constructive et des solutions pragmatiques qui les aident à piloter leur entreprise vers le succès. Les relations de confiance sont au cœur de notre approche, vis-à-vis de nos parties prenantes et de nos clients, et trouvent leurs racines au sein même de notre histoire. Celle-ci repose sur la décision d'un homme, Robert Mazars, précurseur en son temps et fondateur du cabinet, de transmettre son entreprise à ses associés au début des années 1980 en échange d'une seule promesse : celle d'en poursuivre le développement international. Plus de 30 ans après, **cette envie de transmettre** et de construire sur le long terme continue d'animer notre action et de nous rassembler en France et à l'international.

Pour assurer la poursuite du développement du cabinet, en 2016, nous avons établi notre stratégie collective, nommée **The Next20**, avec des objectifs à moyen et long terme. Nous avons ainsi réaffirmé nos grandes priorités :

- **l'excellence technique dans tous nos métiers** et sur tous nos territoires, afin d'offrir un service homogène à travers notre organisation ;
- **la qualité des relations** avec chacun de nos clients ;
- **l'accompagnement de nos clients** dans leurs développements internationaux et leurs grandes transformations ;
- **l'éthique et la responsabilité de nos équipes**, à la fois parce que nous assurons un métier d'intérêt public et parce qu'elles correspondent à nos valeurs fondatrices.

Les performances de cette année, présentées dans ce rapport, qui font apparaître une nouvelle croissance de 8,6 % de notre activité en France. Et 12,8 % dans le groupe, témoignent de la pertinence de cette stratégie fondée avant tout sur la réponse aux besoins de tous nos clients, des marchés et de l'ensemble de nos parties prenantes.

Nous vous souhaitons une excellente lecture de ce rapport de transparence.

LA TRANSFORMATION DE L'AUDIT VUE PAR VIRGINIE CHAUVIN, RESPONSABLE DE L'AUDIT EN FRANCE



VIRGINIE CHAUVIN

Associée, membre du Directoire et du Comité exécutif de Mazars France Responsable de l'audit et des fonctions techniques

Au fil des années, Mazars a su, grâce à la confiance sans cesse renouvelée de ses clients, relever différents défis, comme diversifier ses métiers ou accélérer son développement à l'international. Aujourd'hui, Mazars fait face à un nouvel enjeu qui touche le cœur de son activité audit : celui de réussir la transformation de ce métier.

Les évolutions technologiques actuelles qui impactent nos clients ainsi que les aspirations des plus jeunes générations impliquent pour nous une rupture dans nos méthodes de travail en repensant notre façon de travailler.

En effet, le développement de nouveaux outils devrait permettre aux auditeurs d'automatiser certaines tâches afin de dégager du temps pour se concentrer sur les analyses à plus forte valeur ajoutée pour le client.

Cette transformation de l'audit présente de nombreux avantages. D'abord, elle répond mieux aux attentes du client qui considère que le commissaire aux comptes doit pouvoir lui apporter plus qu'une simple certification des comptes, notamment grâce à sa capacité de benchmark. Elle permet également de renforcer l'attrait du métier en proposant aux jeunes générations une façon de travailler plus moderne, en phase avec leurs aspirations.

C'est également une opportunité pour tous les collaborateurs d'être acteurs d'une aventure entrepreneuriale en participant aux projets d'innovation qui leur sont proposés au sein du cabinet, parfois conjointement avec des start-ups.

Développer des outils innovants en s'associant à des start-ups est une des étapes de la transformation de l'audit. Une autre étape consiste à faire évoluer notre culture notamment en diversifiant le recrutement pour changer nos manières de penser et apporter des solutions disruptives. Le recrutement récent de notre directrice de l'innovation illustre bien la recherche de nouvelles compétences nécessaires pour transformer notre façon d'auditer.

Transformer l'activité de commissaire aux comptes est une aventure dans laquelle nous sommes heureux d'impliquer toutes nos équipes. Elle s'inscrit dans notre volonté d'améliorer continuellement nos services au bénéfice de nos clients.

UN GROUPE INTERNATIONAL ET INTÉGRÉ

Depuis 1995, nous sommes un *partnership* global et intégré. Mazars, ce sont 910 associés et 20 000 professionnels basés dans 84 pays et territoires – en Europe, Afrique, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, au Moyen-Orient et dans les Caraïbes. Nous partageons les mêmes valeurs, la même éthique de travail et le même objectif : celui d'assurer à nos clients la plus haute qualité de service. Nos accords de correspondance nous permettent, de plus, d'intervenir dans 17 pays supplémentaires.

Toutes les entités membres de notre *partnership* intégré sont membres du Groupe Mazars, une société coopérative à responsabilité limitée domiciliée à Bruxelles, en Belgique, avec laquelle elles ont signé un accord de coopération. Le Groupe Mazars a pour rôles « de définir les objectifs stratégiques de l'Organisation et d'en coordonner la mise en œuvre au niveau des entités de chaque pays », et de promouvoir et protéger la marque Mazars à travers le monde. Nous avons opté pour un modèle international de *partnership* intégré afin de garantir une cohérence et une continuité dans la qualité de service offerte à nos clients.

LE GROUPE MAZARS A POUR RÔLE DE DÉFINIR
LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION
ET D'EN COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE.

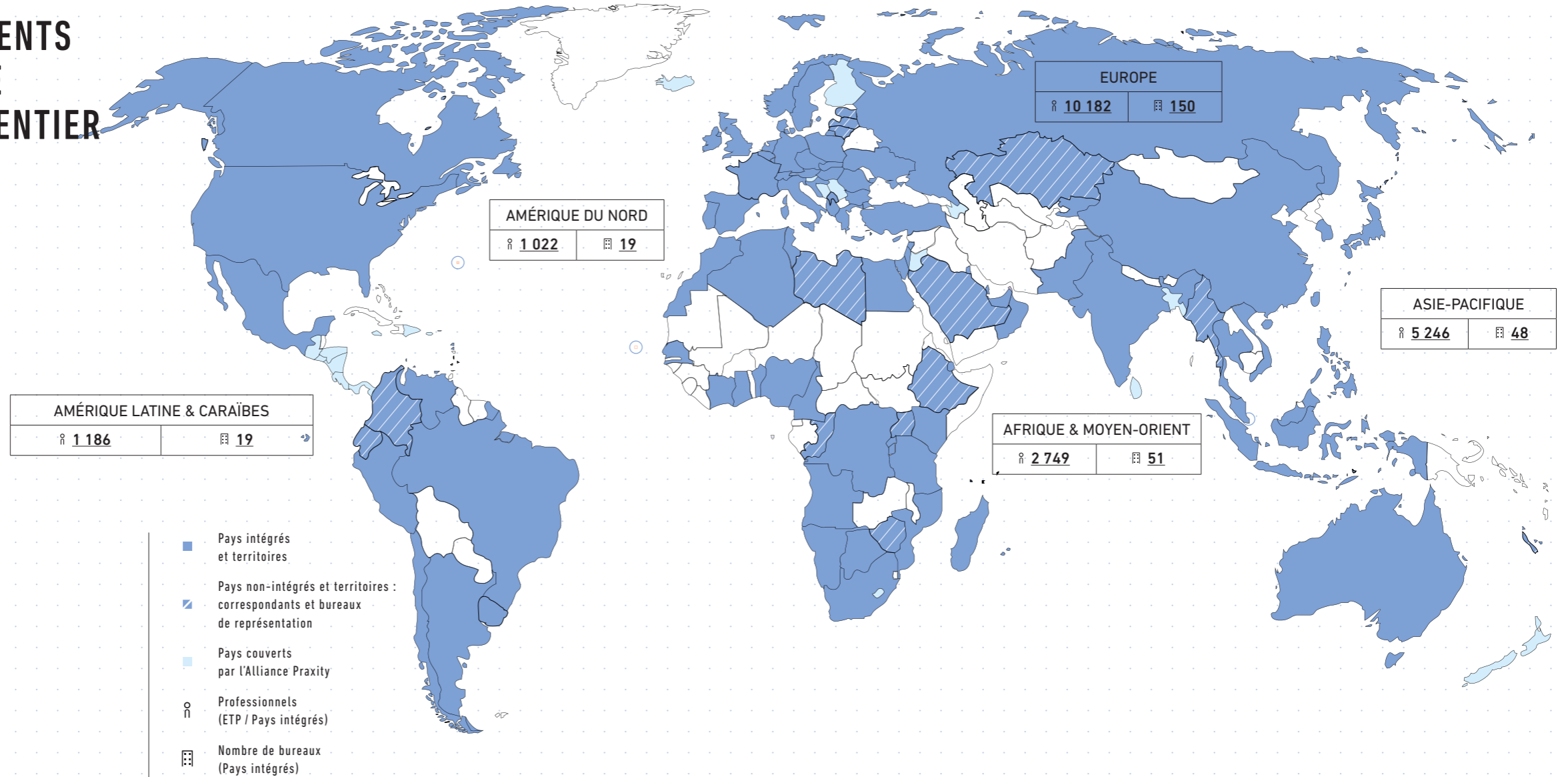
Cet objectif d'assurer une grande qualité de service nous est possible grâce à l'expertise et à la diversité de nos talents, à la force de nos valeurs, à notre volonté d'embrasser pleinement la révolution digitale et grâce à notre engagement pour la création de valeur partagée. Nous sommes, par ailleurs, conscients des défis auxquels notre organisation et nos parties-prenantes sont confrontées. Visionnaire, experte, agile et durable : ces attributs sont à nos yeux ceux de l'entreprise moderne que nous voulons être, pour servir mieux encore nos clients.

L'entité ou les entités légales de chaque pays membre de notre *partnership* intégré sont elles aussi membres du Groupe Mazars. Tous les actionnaires du Groupe Mazars sont les associés ou les actionnaires (mentionnés collectivement comme « les associés ») des entités membres. En tant qu'actionnaire, chaque associé s'engage à respecter la Charte d'Association, qui régit l'activité et la gouvernance du Groupe Mazars. Dans certains pays, des associés ou actionnaires de l'entité locale peuvent ne pas être actionnaires du Groupe Mazars.

NOUS NE SOMMES PAS UN SIMPLE REGROUPEMENT
D'ORGANISATIONS NATIONALES, MAIS UNE ORGANISATION
INTÉGRÉE DE PROFESSIONNELS.

Les États financiers du Groupe Mazars sont consolidés sur l'ensemble du périmètre des entités membres et établis en conformité avec les normes IFRS. Ils sont co-audités par deux cabinets indépendants. Nous ne sommes donc pas un regroupement d'organisations nationales, mais une organisation intégrée de professionnels, qui partagent, à l'échelle du Groupe, la même volonté d'investir dans l'excellence technique, le service à nos clients et le développement de nos équipes. Les entités qui souhaitent rejoindre notre *partnership* intégré y sont admises selon des critères de qualité de service et de ressources humaines, de réputation et de valeurs partagées. Toute nouvelle admission doit être approuvée par l'Assemblée Générale des Associés.

SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER



AMÉRIQUE DU NORD

- Bermudes
- Canada
- États-Unis

AMÉRIQUE LATINE & CARAÏBES

- Antilles néerlandaises
- Argentine
- Brésil
- Chili
- Colombie
- Costa Rica
- Équateur
- Guatemala
- Honduras
- Iles Caïman
- Jamaïque
- Mexique
- Nicaragua
- Panama
- Pérou
- Porto Rico
- Uruguay
- République Dominicaine
- Salvador
- Venezuela

- Pays intégrés et territoires
- Pays non-intégrés et territoires : correspondants et bureaux de représentation
- Pays couverts par l'Alliance Praxity
- Professionnels (ETP / Pays intégrés)
- Nombre de bureaux (Pays intégrés)

AFRIQUE

- Afrique du Sud
- Algérie
- Angola
- Bénin
- Botswana
- Cameroun
- Cap-Vert
- Congo (Brazzaville)
- Congo (Kinshasa)
- Côte d'Ivoire
- Djibouti
- Éthiopie
- Ghana
- Kenya
- Lesotho
- Libye
- Madagascar
- Maurice
- Maroc
- Mozambique
- Namibie
- Nigéria
- Rwanda
- Sénégal
- Tanzanie
- Tunisie
- Uganda
- Zimbabwe

EUROPE

- Albanie
- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bosnie & Herzégovine
- Bulgarie
- Croatie
- Chypre
- Danemark
- Espagne
- Estonie
- Finlande
- France
- Grèce

- Hongrie
- Iceland
- Îles anglo-normandes
- Irlande
- Italie
- Kosovo
- Lettonie
- Lithuanie
- Luxembourg
- Malte
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal

- République tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Russie
- Serbie
- Slovaquie
- Slovénie
- Suède
- Suisse
- Turquie
- Ukraine

ASIE-PACIFIQUE

- Australie
- Azerbaïdjan
- Bangladesh
- Chine
- Corée (République)
- Hong Kong
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Kazakhstan
- Kirghizistan
- Pays-Bas
- Myanmar
- Nouvelle-Calédonie
- Nouvelle-Zélande
- Pakistan
- Philippines
- Singapour
- Sri Lanka
- Thaïlande
- Vietnam

MOYEN-ORIENT

- Arabie Saoudite
- Bahreïn
- Égypte
- Émirats Arabes Unis
- Israël
- Jordanie
- Koweït
- Liban
- Oman
- Palestine
- Qatar

DEVELOPPER NOTRE STRUCTURE

AFRIQUE

Pays	Nom de l'entité audit
AFRIQUE DU SUD	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Cape Town • Mazars Durban • Mazars East London • Mazars George • Mazars Gauteng • Mazars Port Elizabeth • Mazars Central Inc. (also known as Mazars Bloemfontein)
ALGERIE	Mazars Hadj Ali
ANGOLA	Mazars Angola - Auditores & Consultores, S.A.
BÉNIN	Mazars Benin
BOTSWANA	Mazars
CAMEROUN	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Cameroon • Cabinet L.Riquier
CONGO (BRAZZAVILLE)	M3B Audit & Expertise*
CÔTE D'IVOIRE	Mazars Côte d'Ivoire
ÉTHIOPIE	Asrat, Gezahegn and Birberssa Audit G.P. (ASGB Partners Auditors)*
GHANA	Mazars Ghana
KENYA	Mazars CPA Kenya
LIBYE	Mazars Libye
MADAGASCAR	Mazars Fivoarana
MAURICE	TK Uday Ltd
MAROC	Mazars Audit et Conseil SARL
MOZAMBIQUE	Mazars, Lda
NAMIBIE	Mazars Namibia
NIGÉRIA	Mazars Coker & Company
RWANDA	Mazars in Rwanda
SÉNÉGAL	Mazars Senegal
TANZANIE	Wiscon Associates
TUNISIE	<ul style="list-style-type: none"> • ECC Mazars • SBCI
UGANDA	BRJ Partners*
ZIMBABWE	KLMA Audit Services (Private) Limited*

ASIE-PACIFIQUE

Pays	Nom de l'entité audit
AUSTRALIE	Mazars Risk & Assurance
CHINE HONG KONG	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars CPA Limited • Mazars Properties Limited
CHINE MAINLAND	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Shanghai • Mazars Beijing • Mazars Guangzhou • ZhongShen ZhongHuan
CORÉE	Mazars Sebit Accounting Corporation
INDE KM	<ul style="list-style-type: none"> • Kalyaniwalla & Mistry • Kalyaniwalla Mistry & Associates • Mazars Advisory LLP • SN Dhawan & Co.
INDONÉSIE	Mazars Indonesia
JAPON	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars WB Audit Corporation • Mazars Japan KK
KAZAKHSTAN	Mazars
KIRGHIZISTAN	Mazars
MALAYSIE	Mazars
MYANMAR	U Hla Tun & Associates Limited*
NOUVELLE-CALÉDONIE	OCEA Nouvelle-Calédonie*
PAKISTAN	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Consulting Pakistan • Mazars MF & Co
PHILIPPINES	Mazars Philippines Inc.
SINGAPOUR	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars LLP • Mazars Asia Pacific
THAÏLANDE	Mazars Ltd.
VIETNAM	Mazars Vietnam Co Ltd

* firmes correspondantes

EUROPE

Pays	Nom de l'entité audit
ALBANIE	Mazars sh.p.k
ALLEMAGNE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft • Roever Broenner Susat Mazars GmbH • RBS BBE GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft • Steinberg & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft • Steuerberatungsgesellschaft
AUTRICHE	Mazars GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
BELGIQUE	Mazars Bedrijfsrevisoren - Réviseurs d'entreprises B.C.V.
CROATIE	Mazars Cinotti Audit d.o.o.
CHYPRE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Limited • Mazars & Co Limited
DANEMARK	Mazars Denmark statsautoriseret revisionspartnerselskab
ESTONIE	OÜ Audiitorteenuse*
ESPAGNE	Mazars Auditores S.L.P.
FRANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinet Lecomte SARL • CBA • Mazars ACEA SA • Mazars & Associés SAS et Mazars & Sefco SAS • Mazars Besançon SAS • Mazars Dijon SARL • Mazars Entrepreneurs • Mazars Experts et Conseils • Mazars Fiduco SA • Mazars Figeor SAS • Mazars Gourgue SAS • Mazars Metz SAS • Mazars Pontarlier SARL • Mazars Rodez • Mazars SA • Mazars SA dite "Mazars Lyon" • Mazars SA dite "Mazars Reims" • Mazars SA dite "Mazars Rouen" • Mazars SA dite "Mazars Strasbourg" • Mazars SA dite "Mazars Toulouse" • Mazars SPCC SAS • Pluris Audit SARL • Thomas et Associés SA
	•••

GRÈCE	Mazars Certified Public Accountants Business Advisors S.A.
HONGRIE	Mazars Kft.
IRLANDE	Mazars
ITALIE	Mazars Italia S.p.A.
KOSOVO	Mazars in Albania
LETTONIE	Taxlink Audit*
LITHUANIE	Taxlink Audit*
LUXEMBOURG	Mazars Luxembourg
MALTE	Mazars Malta
PAYS-BAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Paardekooper Hoffman N.V. • Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V.
POLOGNE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Audyt • Mazars Polska • Mazars Expertise
PORTUGAL	Mazars & Associados, SROC, SA
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	Mazars Audit s.r.o
ROUMANIE	Mazars Romania SRL
ROYAUME-UNI	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars LLP • Mazars Channel Islands Limited
RUSSIE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars JSC • Mazars Audit LLC
SLOVAQUIE	Mazars Slovensko, s.r.o.
SUÈDE	Mazars SET Revisionsbyrå AB
SUÈDE	Mazars SET Revisionsbyrå AB
SUISSE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars SA, Siège de Genève • Mazars SA, Genève, succursale de Lausanne • Mazars SA, Genève, succursale de Fribourg • Mazars SA, Genève, succursale de Zürich • Mazars SA, Genève, succursale de Sion
TURQUIE	Denge Bağımsız Denetim
UKRAINE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Ukraine, LLC • Audit firm Mazars Ukraine

* firmes correspondantes

AMÉRIQUE DU NORD

Pays	Nom de l'entité audit
BERMUDES	Mazars Limited
CANADA	Mazars Harel Drouin, SENCRL
ÉTATS-UNIS	Mazars USA LLP

AMÉRIQUE LATINE & CARAÏBES

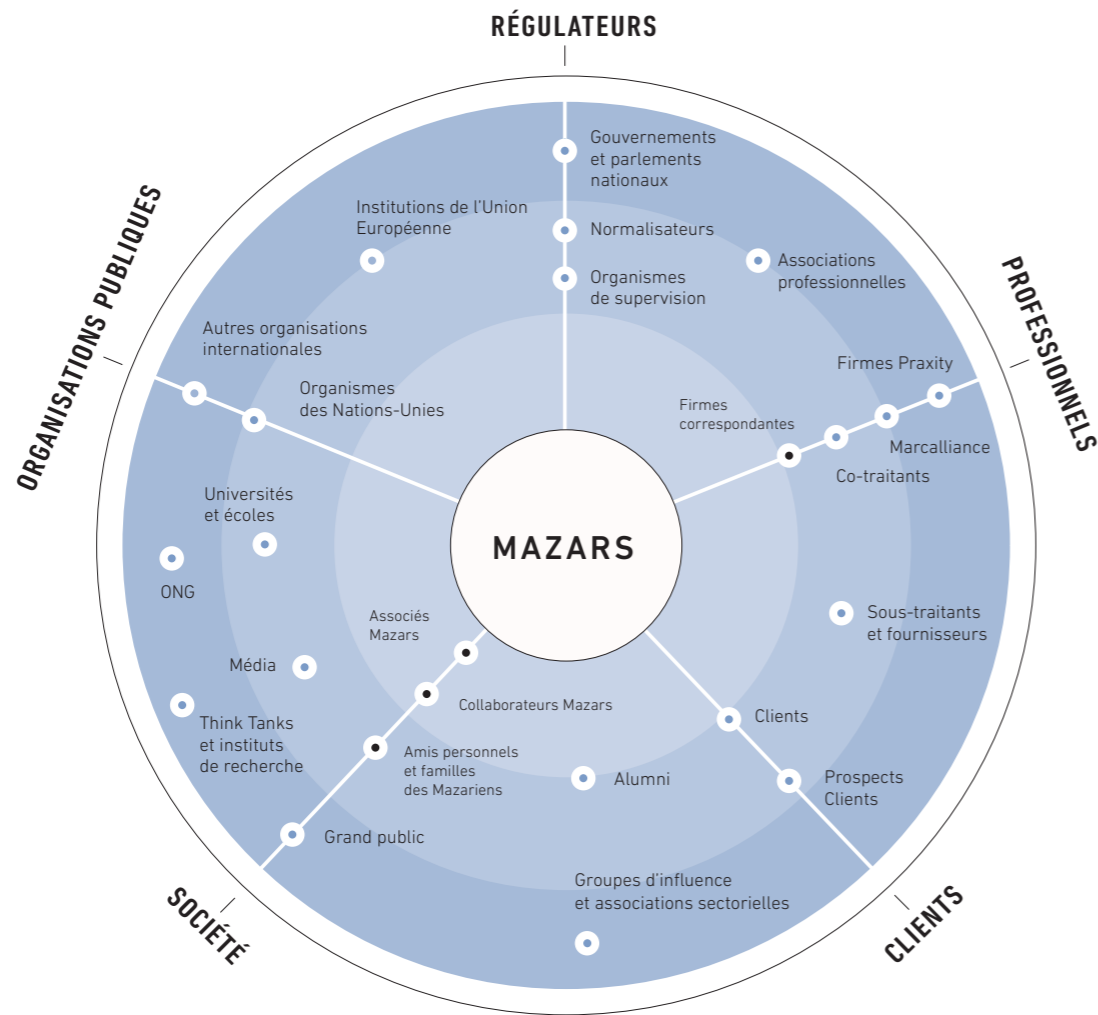
Pays	Nom de l'entité audit
ANTILLES NÉERLANDAISES	MPHC Accountants & Advisers N.V.*
ARGENTINE	Estudio Urien S.R.L.
BRÉSIL	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Auditores Independantes Sociedade Simples • Mazars Rio de Janeiro • Mazars Campinas • Mazars Curitiba
CHILI	Mazars Auditores Consultores Ltda.
COLOMBIE	MCA Auditing & Accounting SAS*
ÉQUATEUR	Hansen-Holm*
MEXIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V. • Mazars Mexicali, S. de R.L. de C.V. • Mazars Guadalajara, S. de R.L. de C.V.
PÉROU	Contreras y Asociados S.Civil de R.L.
URUGUAY	Mazars Uruguay
VENEZUELA	<ul style="list-style-type: none"> • Adrianza, Rodríguez, Céfalo & Asociados, Contadores Públicos - Consultores Gerenciales • Mazars Venezuela

MOYEN-ORIENT

Pays	Nom de l'entité audit
ARABIE SAOUDITE	AlKharashi & Co.*
BAHREÏN	Mazars Chartered Accountants
ÉGYPTE	Mazars Mostafa Shawki
ÉMIRATS ARABES UNIS	Mazars Chartered Accountants
ISRAËL	Bri, Rotbart, Raz, Mazars Israel
KOWEÏT	Mazars Hend Abdullah Alsurayea & Co
LIBAN	Mazars Saade
OMAN	Mazars Chartred Accountants & co. LLC
PALESTINE	El Wafa Company for Financial Consulting and Accounting Services*
QATAR	Mazars Ahmed Tawfik & Co. CPA

* firmes correspondantes

CARTOGRAPHIE DE NOS PARTIES PRENANTES



NOTRE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE MONDIALE

À l'occasion de notre dernière Assemblée Générale des Associés, en décembre 2016, un nouveau Conseil de Gérance (*Group Executive Board*, ou GEB) a été élu, sur la base d'un projet stratégique, appelée *Next20*. L'organisation décrite ci-dessous vise à faciliter la mise en œuvre de ce projet.

Afin de servir au mieux nos clients, nous avons structuré notre organisation autour de secteurs et de lignes de métiers.

Nous avons identifiés trois grands secteurs :

- Services Financiers ;
- Services et Secteur Public ;
- Entreprises Familiales.

À toutes les entreprises, au sein de ces trois secteurs, nous fournissons des services de haute qualité au travers de six lignes de métiers :

- Accounting and Outsourcing Services (AOS)
- Audit and Assurance Services (AASL)
- Consulting
- Financial Advisory Services (FAS)
- Law
- Tax services (TAX)

En 2018, nous finaliserons également la création de 5 plateformes régionales : Europe, Asie-Pacifique, Afrique et Moyen-Orient, Amérique latine et Caraïbes, et Amérique du Nord. La plateforme Europe sera composée de 4 « clusters » ; l'Afrique en comprendra au moins 3.

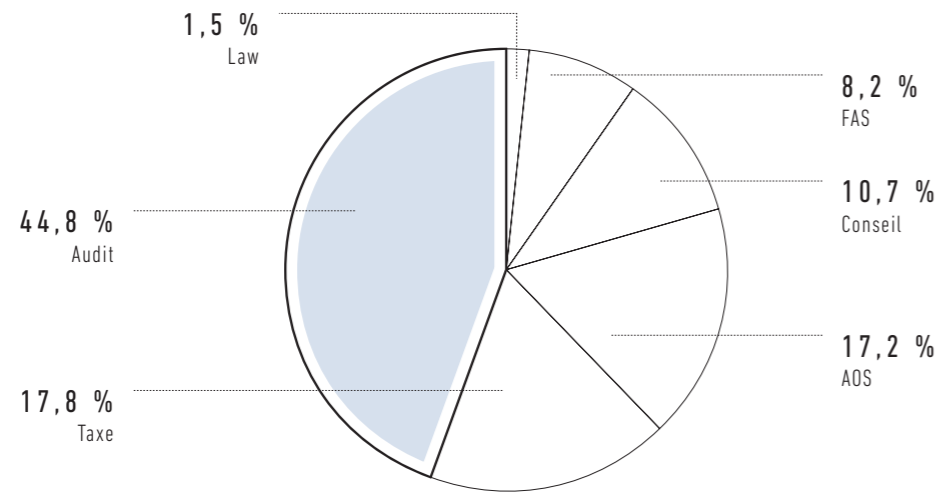
Les dirigeants de nos Secteurs et Lignes de métiers, de nos fonctions supports (*Quality & Risk Management*, Communication et Marketing, Systèmes d'Information, Talent, Finance et Secrétariat Général) et ceux qui auront prochainement la charge de chacune de nos plateformes régionales composent notre *Global Leadership Team*. Cette instance rassemble l'ensemble des dirigeants du Groupe, une quarantaine, qui assument des responsabilités internationales, requérant par là-même une coordination des fonctions, des marchés, des services et d'autres domaines de responsabilité. Elle vise à assurer la coordination des entités membres dans le Groupe. La *Global Leadership Team* reporte au Conseil de Gérance.

D'autre part, notre intégration doit infuser toutes les dimensions de nos activités :

- les Associés et les entités membres sont liés par une série d'accords visant à assurer une cohérence et une standardisation optimales au sein du Groupe. Ils reportent aux représentants élus dans les instances du Groupe;
- les secteurs et les lignes de métiers sont représentés au sein des entités membres, pour permettre la coordination des missions et des relations transfrontalières;
- chaque mission requérant l'engagement d'une équipe internationale est gérée par une équipe intégrée, sur la base de standards et de procédures partagés. Elle est coordonnée par un associé signataire, qui assume la responsabilité finale vis-à-vis du client.

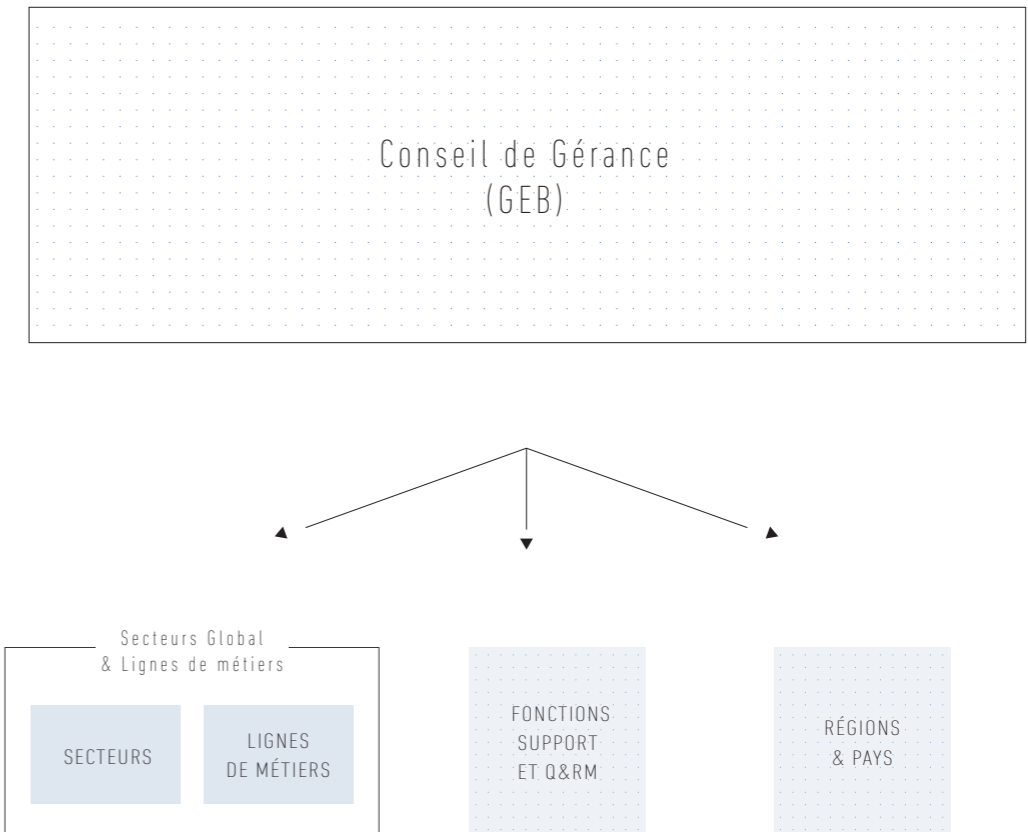
Toutes les entités du *partnership* intégré de Mazars s'engagent ainsi à élever la qualité des services fournis aux grandes entreprises internationales, dans un environnement de plus en plus complexe.

CHIFFRE D'AFFAIRES MAZARS GROUPE 2016-2017 PAR SERVICES



* n'inclut pas les données pour les practices de ZhongShen ZhongHuan et ZhongShen Yatai.

FONCTIONNEMENT DE NOTRE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE MONDIALE



NOTRE STRUCTURE LÉGALE

Mazars regroupe 40 implantations à travers tout le territoire, et fédère les compétences et le professionnalisme de plus de 3 000 salariés.

EN FRANCE



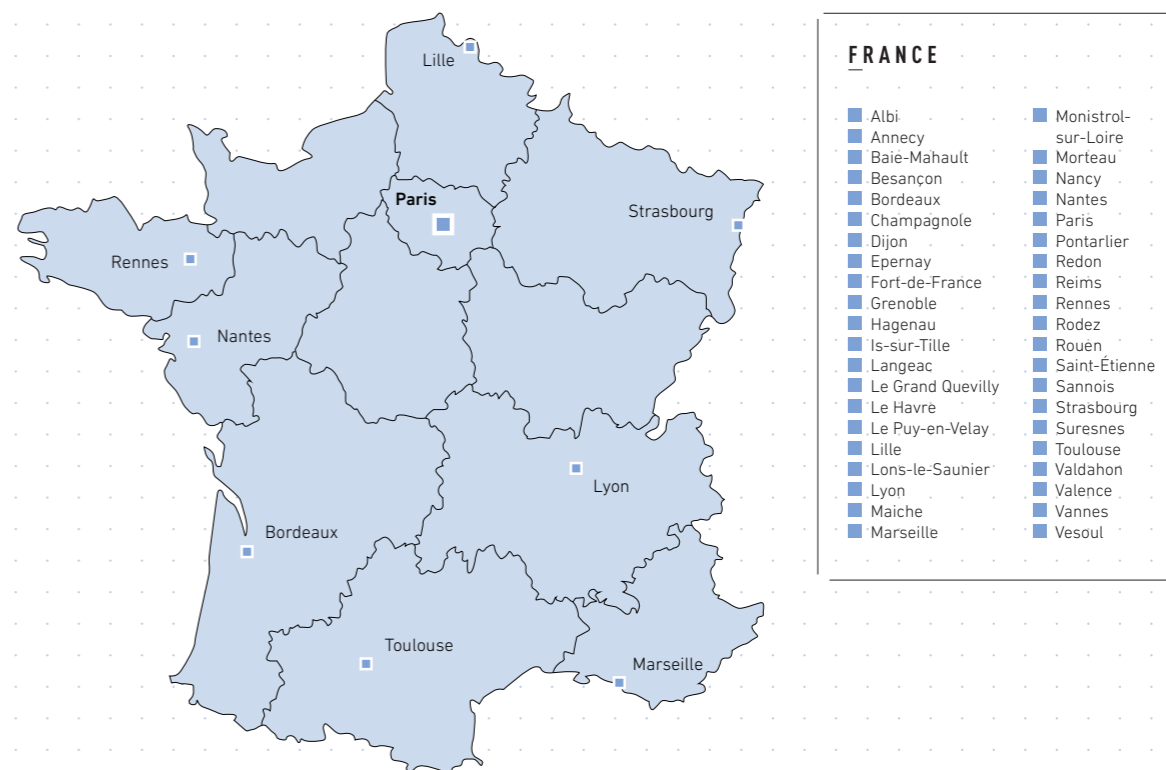
En France, l'entité « mère » du réseau est Mazars SA, société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Mazars SA exerce des professions réglementées par le commissariat aux comptes et l'expertise-comptable, ainsi que des professions non réglementées à travers ses activités de conseil. Son siège social est situé à Courbevoie-La Défense, Tour Exaltis. Le capital social, s'élevant à 8 320 000 €, est détenu par des personnes physiques ayant la qualité de commissaires aux comptes pour plus des trois quarts (en termes de capital et de nombre d'actionnaires) et d'experts-comptables pour plus des deux tiers (du capital et des droits de vote, directement ou indirectement). L'entité est inscrite à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et à l'Ordre des Experts-Comptables de Paris-Ile-de-France. L'exercice social commence le 1^{er} septembre de chaque année et termine le 31 août de l'année suivante.

UNE PRÉSENCE SUR TOUT LE TERRITOIRE

Mazars est présent dans tous les grands bassins d'activité français, pour être au plus proche de ses clients. Mazars SA dispose de 8 établissements secondaires à Bordeaux, Lille, Marseille, Rennes, Vannes, Nantes, Baie Mahault et à Fort de France. Mazars Lyon a un établissement à Annecy et Mazars SAS deux établissements à Toulouse et Fort de France.

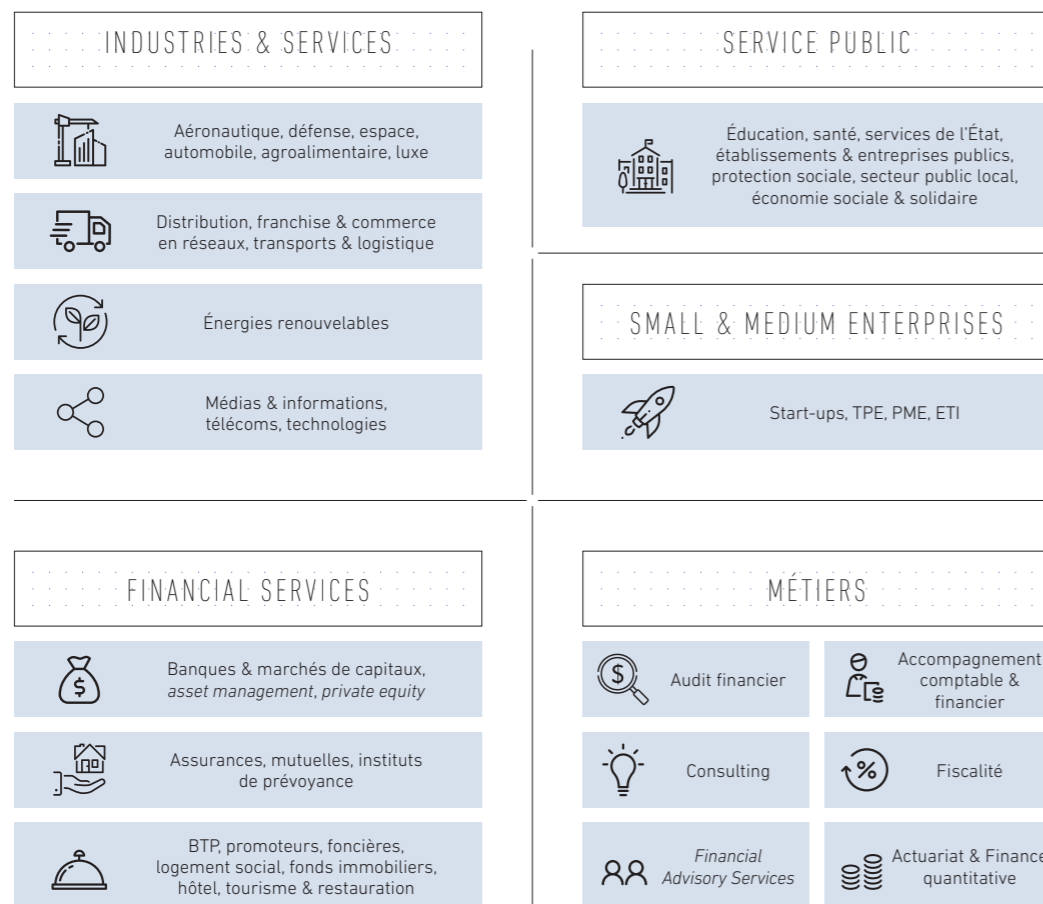
Mazars SA détient aussi des filiales dans toute la France et à l'étranger, plus précisément en Europe et en Asie. La liste des filiales françaises contrôlées par Mazars SA au 31 août 2017 se trouve en Annexe 1. Quelques mandats de commissariat aux comptes sont détenus en nom propre par des associés.

NOTRE IMPLANTATION EN FRANCE



NOTRE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE EN FRANCE

Pour mieux se rapprocher de nos clients et leur proposer les services dont ils ont besoin, l'organisation de Mazars est fondée sur une approche sectorielle et s'aligne ainsi avec la structure du Groupe. Elle s'articule autour de six branches verticales : la banque, l'assurance, l'immobilier, les services, l'industrie et le secteur public. De manière horizontale, elle s'appuie sur nos compétences métiers tels que l'audit, l'expertise-comptable, le conseil, la fiscalité et le juridique. Cette organisation se retrouve à Paris comme en régions. Les fonctions supports soutiennent toutes les opérations dans le domaine du Marketing, de la Communication, des Ressources Humaines, de la Finance et de l'Informatique. Le département Innovation, créé cette année à l'échelle du Groupe, constitue aussi une fonction transversale. Il coordonne et accélère les projets d'innovation en France comme à l'international.



NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EN FRANCE 2016-2017

Pour les exercices clos le 31 août 2016 et le 31 août 2017, le chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante :

	2015-2016	2016-2017
AUDIT	183.1	186.7
AUDIT LÉGAL	165.1	168.2
Entités EIP	56,4	50,2
Participations / Filiales de groupes EIP	50,0	49,8
Autres entités	58,7	68,2
AUTRES PRESTATIONS D'ASSURANCE	18,0	18,6
EXPERTISE COMPTABLE ET ACCOMPAGNEMENT	69,6	76,1
SERVICES SPÉCIALISÉS*	71,8	89,2
TOTAL	324.5	352.0

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

Pour information, le chiffre d'affaires de Mazars France du rapport financier 2016 / 2017 s'élevant à 359,5 M€ élargie son périmètre en incluant BPO Tunis et Mazars Société Avocats.

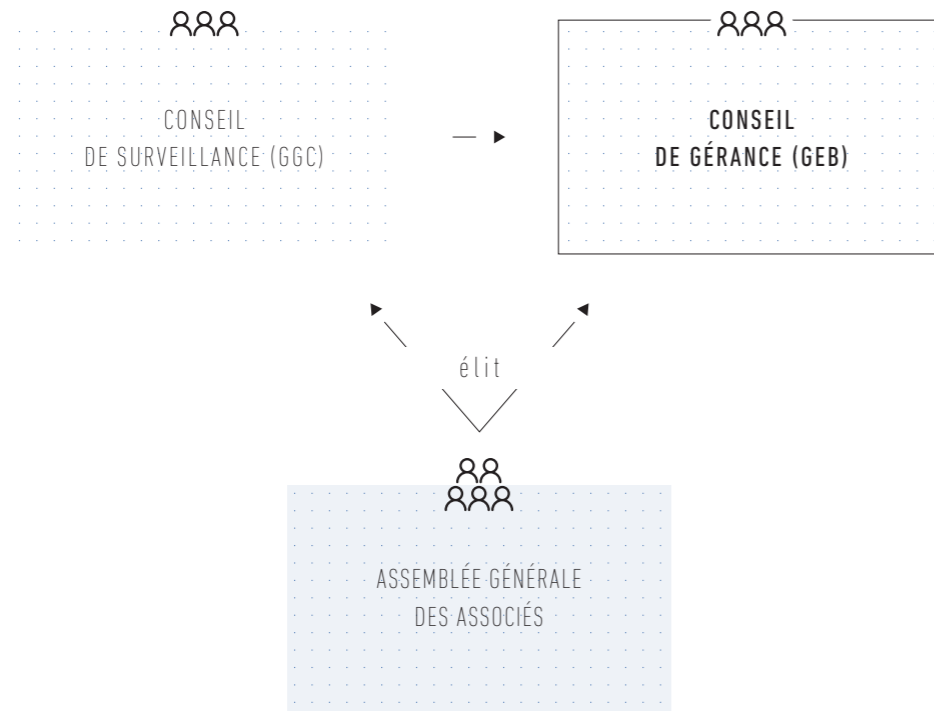
La liste des personnes ou entités dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, les établissements de crédit ainsi que les sociétés de financement pour lesquels le cabinet a effectué un contrôle légal des comptes entre le 1^{er} septembre 2016 et le 31 août 2017 figure respectivement en Annexe 2, 3 et 4.

G O U V E R N E R
E N F R A N C E &
À L' I N T E R -
N A T I O N A L

Les rôles de nos organes de leadership et de gouvernance sont clairement définis dans la Charte d'Association qui précise le fonctionnement de notre *partnership*. Notre écosystème de leadership et notre structure de gouvernance témoignent tous deux de notre capacité à faire travailler ensemble une communauté internationale de leaders, au service de la croissance durable de notre *partnership* et de notre Groupe.

NOTRE GOUVERNANCE DU GROUPE

34 / 39



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ASSOCIÉS

Tous les associés du Groupe Mazars se réunissent au moins une fois par an, lors de l'Assemblée générale des associés, dans les six mois qui suivent la clôture de chaque exercice.

L'Assemblée générale des associés est un moment essentiel pour la gouvernance et les décisions qui engagent l'avenir du Groupe. L'Assemblée élit le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance, approuve les grandes décisions stratégiques et opérationnelles, ainsi que l'admission de nouveaux associés et les comptes audités du Groupe.

La dernière Assemblée générale des Associés s'est tenue à Madrid, en décembre 2016. La prochaine a lieu à Berlin, en décembre 2017.

Au 31 août 2017, le GEB est composé de :



France

PHILIPPE CASTAGNAC
Président du Conseil
de Gérance du Groupe



France

HERVÉ HÉLIAS
Directeur Général du Groupe Mazars



Espagne

ANTONIO BOVER
Membre du Conseil de Gérance



Royaume-Uni

RUDI LANG
Membre du Conseil de Gérance



Allemagne

CHRISTOPH REGIERER
Membre du Conseil de Gérance



Chine

WENXIAN SHI
Membre du Conseil de Gérance



Pays-Bas

TON TUINIER
Membre du Conseil de Gérance



Royaume-Uni

PHIL VERITY
Membre du Conseil de Gérance



États-Unis

VICTOR WAHBA
Membre du Conseil de Gérance

Les biographies des membres du GEB sont disponibles sur www.mazars.com/GEB.

LE CONSEIL DE GÉRANCE – MAZARS GROUPE

L'instance de direction exécutive de Mazars, le Conseil de Gérance (*Group Executive Board* ou GEB) assure la gestion opérationnelle et le contrôle du *partnership*, sous la supervision du Conseil de Surveillance, dans le cadre des grands objectifs stratégiques, collectivement définis. Il a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique durable du Groupe et de ses activités. Le Conseil de Gérance est composé de 9 membres, au 31 août 2017. Ces derniers ont été élus en décembre 2016, pour un mandat de 4 ans. La prochaine élection aura donc lieu en 2020.

Le Conseil de gérance peut s'appuyer, dans son action, sur :

- une *Global Leadership Team*, qui comprend tous les *business leaders* du Groupe (secteurs et lignes services), les responsables du *Quality & Risk Management* du Groupe et les responsables des Fonctions supports du Groupe ;
- les Comités Exécutifs nationaux de chaque entité membre :
 - ces Comités Exécutifs nationaux, dirigés par un Senior ou *Managing Partner*, ont la responsabilité de la gestion de l'entité membre, de son activité au quotidien et de sa coordination stratégique et opérationnelle ;
 - les Comités Exécutifs nationaux sont élus par les associés de l'entité membre, après examen de leur candidature par le Conseil de Gérance.

Le Conseil de Gérance se réunit au moins une fois par mois. Il rencontre également deux fois par an les Senior ou *Managing Partners* des pays du *partnership*, à l'occasion des *Country Forums*. Chaque membre du Conseil de Gérance se voit confier la responsabilité d'une zone géographique et d'une ou plusieurs fonctions transversales. Il assume également le sponsorship de projets stratégiques, dans les domaines de l'innovation, de la diversité, de la qualité et de la gestion des risques, du développement commercial ou de l'intégration de nouveaux pays dans le *partnership*.

Au 1^{er} décembre 2017, le GGC est composé de :



[] Royaume-Uni

TIM HUDSON
Président du Conseil
de Surveillance du Groupe



[] France

THIERRY BLANCHETIER



[] États-Unis

KATHRYN BYRNE



[] France

JULIETTE DECOUX



[] France

FABRICE DEMARIGNY



[] Inde

BHARAT DHAWAN



[] États-Unis

DENISE FLETCHER
Membre externe



[] Singapour

CHRIS FUGGLE



[] Allemagne

GREGOR KUNZ



[] Afrique du Sud

MICHELLE OLCKERS



[] Chine

LIWEN ZHANG

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Élu pour un mandat identique à celui du Conseil de Gérance, le Conseil de Surveillance (« GGC ») est l'instance de supervision du Groupe. Il est doté de pouvoirs de décision dans trois domaines précis, définis par la Charte d'Association :

- l'approbation des candidatures au *partnership* et des opérations de croissance externe ;
- la rémunération des membres du Conseil de Gérance ;
- et l'approbation des décisions disciplinaires prises par le Conseil de Gérance.

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par trimestre. Il comprend 11 membres, dont un membre non-exécutif et indépendant au 1^{er} décembre 2017. Le Conseil de Surveillance actuel a été élu en décembre 2016. La prochaine élection aura lieu en 2020.

Le membre externe (non-exécutif et indépendant) représente l'intérêt public (*Public Interest Committee* ou PIC) ; son mandat au niveau du groupe concerne exclusivement les entités Mazars en Irlande et au Royaume-Uni.

NOTRE GOUVERNANCE EN FRANCE

40 / 41

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité exécutif France est un organe de direction interne qui accompagne le Directoire. Il est composé de huit membres élus par les associés de Mazars France pour une période de 4 ans à compter du 20 décembre 2016. Ses missions sont diverses. Il est chargé de la mise en place de la stratégie de Mazars France, du pilotage de la performance, d'assurer le suivi des activités opérationnelles et de certains projets. Il prépare et arrête également le budget et veille à la qualité de l'ensemble de nos services. Chaque membre se voit attribué des responsabilités propres.



1. HERVÉ HÉLIAS

Président Directeur du Directoire de Mazars France.

2. GILLES MAGNAN

En charge du suivi et du développement du secteur Finance (Assurance, Banque, Immobilier).

3. DAVID CHAUDAT

En charge du suivi et du développement des secteurs Industrie, Services et Secteur Public.

4. VIRGINIE CHAUVIN

En charge du pilotage et de la transformation du métier de l'Audit et du suivi de la formation et des fonctions techniques.

5. OLIVIER LENEL

En charge du suivi et du développement de l'Advisory.

6. ALAIN CHAVANCE

En charge de développer le marché des ETI en France et de l'animation des Régions.

7. ACHOUR MESSAS

En charge de la vie associative et du pilotage de la performance.

8. JEAN-PHILIPPE VAN DIJK

En charge du développement et de la transformation du métier d'Expertise Comptable.

LE DIRECTOIRE

Mazars France est dirigé par un Directoire composé de trois membres. Ils sont nommés par le Conseil de Surveillance parmi les membres du Comité exécutif France élus par les associés de Mazars France. Les membres sont : Hervé Hélias en tant que Président et Virginie Chauvin et Alain Chavance en tant que Directeurs généraux. Leurs mandats ont une durée de quatre ans à compter du 27 février 2017. Ils gèrent la Société et détiennent un pouvoir de représentation dans les rapports avec les tiers.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance, composé de sept membres, nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, exerce le contrôle permanent de la gestion du cabinet par le Directoire.



1. GILLES RAINAUT

2. ISABELLE SAPET

3. ANNE VEAUTE

4. ANNE-LAURE ROUSSELOU

5. ALEXANDRE GUCHET

6. LAURENT INARD

7. ARNAUD LE NÉÉN

LE MANAGEMENT GROUP

Le Comité exécutif s'appuie sur différents relais pour gérer et développer le cabinet, dont le *Management Group*.

Les membres du Management Group pilotent les *business units* (bureaux, secteurs, métiers) et sont rattachés à l'Exécutif. Ils sont garants de la mise en œuvre de la stratégie.

S'ENGAGER
POUR LA
QUALITÉ,
L'OBJEC-
TIVITÉ &
L'INDÉ-
PENDANCE

QUALITÉ, OBJECTIVITÉ, INDÉPENDANCE AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR



JEAN-LUC BARLET
Directeur de la conformité Mazars

Mazars audite plus de 1 650 entités d'intérêt public à travers le monde, dont 900 dans l'Union européenne*

En tant que commissaires aux comptes, nous savons que notre objectif est de servir l'intérêt général. Animés par cette responsabilité, nous fondons notre développement sur la confiance établie avec l'ensemble de nos parties prenantes. La confiance résulte d'un travail sérieux et éthique. **C'est pourquoi Mazars s'engage à certifier les comptes avec intégrité, indépendance et excellence technique.** Ces valeurs guident le travail de nos équipes au quotidien et leur respect est assuré par nos fonctions *Quality & Risk Management (Q&RM)*. Leur mission est d'assurer le développement durable du groupe Mazars et la gestion des risques par un comportement responsable et des services de grande qualité. En vue de ces objectifs, les fonctions Q&RM s'investissent dans diverses actions, de manière globale et par son département plus directement en France. Elles interagissent par exemple avec les régulateurs et s'impliquent dans les instances professionnelles internationales et françaises. Globalement, le *Board Q&RM* veille ainsi à la mise en œuvre des réglementations comptables et méthodologiques par l'ensemble des entités Mazars, en France et à l'international. Les fonctions Q&RM sont aussi notamment en charge du contrôle qualité, des formations techniques, des évaluations de la qualité des associés et des professionnels, et de la mise à jour des Manuels, en particulier le Manuel d'Audit de Mazars. **À travers ses missions, les fonctions Q&RM cherchent à améliorer la qualité de nos audits et de l'ensemble de nos activités plus globalement, et à développer leur valeur ajoutée.** Dans le cadre du Next20, ses moyens sont renforcés pour le soutenir dans cette ambition. Mazars renforce ainsi les ressources humaines des fonctions Q&RM et innove dans ses outils de contrôle ainsi que dans la formation. À titre d'illustration, un nouveau code de conduite, en cours de rédaction, constituera la pierre d'angle de l'engagement des associés et professionnels de Mazars face aux enjeux renforcés d'objectivité et d'indépendance de nos métiers. En s'appuyant sur l'innovation, le développement de notre expertise et une méthodologie rigoureuse, Mazars vise l'excellence dans l'ensemble de ses activités, et en particulier l'audit. Ainsi, nous entendons poursuivre nos efforts pour créer davantage de valeur partagée et à générer de la confiance dans l'écosystème économique.

*selon la nouvelle définition européenne ou locale d'une EIP

LA MISSION ET LES RESPONSABILITÉS DU Q&RM DANS LE CADRE DU NEXT20

Le *Board Quality & Risk Management* de Mazars contrôle la qualité, l'objectivité et l'indépendance. Ses missions sont les suivantes :



GARANTIR
LA QUALITÉ
DE L'AUDIT

Pour une organisation globale telle que la nôtre, la qualité de l'audit est essentielle. Elle est au cœur de nos valeurs. Nous faisons de l'amélioration constante de nos missions d'audit, des rapports et de l'information que nous livrons aux administrateurs des priorités absolues. Nous nous engageons à faire progresser notre profession, en développant nos méthodologies, nos procédures de qualité et la pertinence de nos contrôles, en accroissant nos contrôles et l'expertise l'expertise de nos professionnels. À nos yeux, l'audit est en évolution continue. Notre volonté d'en rehausser la qualité est donc également permanente.

NOTRE APPROCHE, NOS OUTILS ET NOTRE MÉTHODOLOGIE À L'ÉCHELLE DU GROUPE MAZARS

48 / 52

Le Manifeste de l'Audit de Mazars

Nous n'hésitons pas à nous remettre en cause, pour proposer une offre d'audit et d'assurance pertinente et créer de la valeur pour nos clients et leurs parties prenantes. Nos missions d'audit sont effectuées par des professionnels expérimentés, engagés et indépendants. La qualité de l'audit est restée au cœur de nos préoccupations pour l'exercice clos au 31 août 2017 et conditionne notre stratégie de développement.

Une responsabilité assumée

La qualité et l'efficacité de nos missions d'audit sont primordiales pour nos parties prenantes. Elles font partie de notre ambition de construire

des relations de confiance avec notre environnement. Nous promouvons la responsabilité, et notre conception de la qualité de l'audit découle de notre culture, de nos valeurs et de nos comportements. La responsabilité ultime de la qualité de notre service dans tous nos métiers revient au Conseil de Gérance de Mazars. Elle couvre la supervision de nos processus de contrôle qualité, qui englobe la qualité du l'audit. À l'échelle du Groupe, nous dédions des ressources spécifiques à la construction et au maintien des hauts standards de qualité, d'indépendance, d'éthique et d'expertise professionnelle, sous le contrôle du *Quality & Risk Management Board (Q&RM)*. Par l'intermédiaire de son *International Quality Control Committee (IQCC)*, le Q&RM

définit le système de contrôle qualité et établit les procédures requises. Il veille également à leur mise en œuvre dans toutes les lignes de métiers du Groupe. Il revient ensuite aux Comités exécutifs de chaque pays de s'assurer localement de la bonne mise en place des procédures de contrôle qualité. Le dispositif de contrôle qualité du Groupe s'applique également aux entités correspondants de Mazars.

Notre cadre d'assurance qualité

L'IFAC (*International Federation of Accountants*) est l'organisation internationale de référence de la profession comptable. Elle a pour objectif de servir l'intérêt général en renforçant la profession et en contribuant au développement d'économies fortes. Mazars est activement engagé au sein de l'IFAC, et nos associés siègent dans plusieurs de ses conseils et comités.

Mazars est également membre du *Forum of Firms (FoF)* de l'IFAC. Le FoF est une association de réseaux internationaux de firmes, de professionnels comptables qui réalisent des audits transnationaux. Chaque membre du FoF prend les engagements suivants :

- maintenir des normes de contrôle de la qualité en conformité avec la norme ISQC 1, publiée par l'IAASB (*International Audit and Assurance Standards Board*), en plus des normes de contrôle de qualité nationale pertinentes;
- conduire, dans la mesure où ne sont pas interdites par la réglementation nationale, des revues régulières, coordonnés globalement, de l'assurance de la qualité;
- mettre en place des politiques et des méthodologies de réalisation des audits transnationaux, fondées, dans la mesure du possible, sur les normes d'audit internationales (« ISA ») de l'IAASB;
- appliquer des politiques et des méthodes conformes au Code de déontologie des professionnels comptables publiées par le Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le « Code de l'IESBA ») et les codes nationaux d'éthique pertinents;

- soumettre au Secrétaire du Forum un rapport annuel, dans un format approuvé, indiquant qu'il satisfait aux obligations d'adhésion énoncées ci-dessus.

Depuis 2007, nous déclarons chaque année que nous remplissons ces critères.

Conformément à nos engagements, notre dispositif d'assurance qualité est exposé dans notre Manuel d'Assurance Qualité et dans notre Manuel de Gestion des Risques. Ces deux documents constituent le socle de notre système de contrôle qualité, applicable à toutes les entités du Groupe.

Notre système d'assurance qualité formalise ses politiques et procédures dans les domaines suivants :

- responsabilité et leadership;
- indépendance et objectivité;
- acceptation et maintien des missions;
- ressources humaines;
- méthodologie d'audit et réalisation des missions;
 - planification et supervision des missions;
 - consultation technique;
 - documentation des travaux;
 - revue indépendante.
- confidentialité et gestion des risques;
- supervision du système de contrôle qualité;
- management des missions transnationales;
- gestion des risques professionnels;
- procédures de gestion et de résolution des divergences d'opinions;
- plaintes, litiges et réclamations.

Le Manuel d'Assurance Qualité a été mis en œuvre dans toutes les entités membres de Mazars. Il peut être adapté en fonction des spécificités de chaque pays. Les politiques et procédures contenues dans notre Manuel d'Assurance Qualité sont complétées par notre méthodologie d'audit. Notre logiciel d'audit a été conçu pour permettre une approche structurée, en conformité avec les normes d'audit les plus récentes. Il est revu et mis à jour régulièrement pour englober les mises

à jour des normes d'audit et de comptabilité et à la suite de suggestions des utilisateurs opérationnels. Des revues internes et externes permettent de contrôler notre conformité au Manuel d'Assurance Qualité.

-
UNE APPROCHE COHÉRENTE POUR
TOUTES NOS MISSIONS, QUELLES QUE SOIENT
LA TAILLE ET L'ENVERGURE INTERNATIONALE
DE NOS CLIENTS.
-

Le suivi de la qualité de l'audit fait partie intégrante du maintien et de l'amélioration de la qualité au sein de notre profession. Il permet d'identifier les domaines à améliorer dans nos politiques et procédures, et, combiné à une formation adaptée, favorise une approche cohérente de la qualité des travaux d'audit. Les comités exécutifs de chaque entité ont la responsabilité de la mise en œuvre des systèmes de contrôle qualité.

Chaque comité exécutif doit également :

- promouvoir la culture interne de la qualité et renforcer cette culture, par des messages et initiatives clairs, cohérents et fréquents;
- rappeler à tous et à tous niveaux de l'organisation l'existence du système de contrôle qualité;
- souligner l'importance de respecter les obligations légales et réglementaires, en particulier au regard du code de l'IESBA, des exigences éthiques locales et des normes professionnelles, lors de l'acceptation et de la réalisation de nouvelles missions.

Notre méthodologie d'audit

La Méthodologie d'Audit Mazars (« MAM ») est une méthodologie globale appliquée par les entités membres, complétée par les exigences réglementaires locales. L'utilisation d'une méthodologie commune nous permet d'appliquer une approche et un niveau de qualité cohérents à l'échelle mondiale sur toutes les missions indépendamment de la taille et de la présence

internationale du client. Dans un environnement de plus en plus global, la MAM nous permet de garantir à nos clients multinationaux une même qualité d'audit, par-delà les frontières. Nous avons mis en œuvre des politiques et procédures spécifiques pour l'audit des grands groupes. Ces procédures visent à formaliser les circonstances dans lesquelles il est nécessaire de recourir à des professionnels d'autres organisations. Elles incluent également le contrôle de la qualité des résultats.

La MAM est régulièrement mise à jour, pour répondre à notre volonté d'appliquer systématiquement une approche par les risques, en nous focalisant sur les éléments les plus significatifs et en adaptant nos domaines d'attention et d'efforts au niveau du risque. Notre méthodologie et la pratique qui en découle sont aussi conçues pour encourager l'exercice du scepticisme professionnel.

Pour nos équipes, notre logiciel d'audit est un outil de facilitation de l'approche par les risques, dès l'acceptation de la mission et jusqu'à son terme. En 2017, Mazars a travaillé au développement d'un nouveau logiciel d'audit, qui sera prochainement déployé. Il permettra d'améliorer la qualité de la documentation produite. [Nous continuerons à investir dans le développement de notre logiciel, pour faire face aux nouveaux défis, et notamment à l'impact de la révolution digitale, sur notre profession.](#)

L'analyse des données constitue aujourd'hui une composante majeure de nos procédures d'audit, en particulier pour répondre à l'obligation de traiter le risque de court-circuitage des contrôles par le management d'une entreprise.

Au cours de l'année écoulée, nous avons développé des outils et créé des modules de formation spécifiques pour accroître les compétences de nos équipes dans ce domaine et leur donner les moyens d'un travail de haute qualité. Des formations et outils supplémentaires leur permettent également de mieux comprendre

et de tester l'environnement informatique de nos clients. La qualité ne dépend pas uniquement des outils informatiques mis à la disposition de nos professionnels. Elle repose également sur le soutien qui leur est fourni. Notre Manuel d'Assurance Qualité définit clairement les circonstances dans lesquelles une consultation au sein de l'organisation est obligatoire. Nos experts techniques sont aussi disponibles pour apporter leur soutien en matière d'audit et de reporting financier lorsque cela est requis. Pour atteindre le degré de qualité souhaité de certains aspects spécifiques de nos missions d'audit, nos équipes ont accès à des spécialistes de haut niveau, dans les domaines de l'informatique, de la fiscalité, de l'actuariat ou de la valorisation. Nos politiques et procédures d'audit sont en parfaite conformité avec les normes d'audit internationales.

Nos procédures de suivi de la qualité de l'audit

Le suivi de la qualité de l'audit est indispensable à la compréhension que nous avons de la qualité de nos audits et à notre capacité à la développer. Nos politiques qualité en matière d'audit font partie intégrante de notre activité quotidienne.

La revue indépendante

Une revue indépendante doit être effectuée pour tous les mandats d'Entités d'Intérêt Public. D'autres missions d'audit peuvent l'être également. Les critères qui déterminent la nécessité ou non d'une revue indépendante tiennent principalement à l'existence de situations de risque spécifiques.

-
NOS POLITIQUES ET PROCÉDURES
DE QUALITÉ FONT PARTIE INTÉGRANTE
DE NOTRE ACTIVITÉ QUOTIDIENNE.
-

L'objet d'une revue indépendante est de fournir une évaluation objective des jugements importants et des conclusions retenues par l'équipe d'audit avant

d'émettre une opinion sur les comptes. Cette revue doit être effectuée par une personne disposant d'une expérience confirmée et de connaissances spécifiques adaptées au secteur d'activité et qui n'a pas eu récemment toute responsabilité matérielle de la mission. Le « réviseur » indépendant est soumis aux obligations de rotation.

Les revues de suivi de la qualité de l'audit

Les évaluations de l'IQCC visent à vérifier la conformité des entités membres aux normes de l'IFAC.

Elles incluent les étapes suivantes :

- une auto-évaluation relative à la méthodologie d'audit, l'éthique et le système d'assurance qualité;
- les entités membres effectuent annuellement un contrôle de l'efficacité des procédures internes et de la qualité des dossiers d'audit; ce contrôle constitue la base pour la réalisation de l'auto-évaluation;
- les inspections internationales Mazars : elles sont menées par des contrôleurs expérimentés provenant d'autres entités membres du groupe Mazars, généralement tous les trois ans. Ces inspections visent à obtenir un avis indépendant sur les résultats des auto-évaluations et le contrôle de qualité interne tout en aidant à diffuser les meilleures pratiques parmi les entités membres du Groupe Mazars;
- les revues externes : les entités membres font périodiquement l'objet d'un examen par le régulateur ou d'autres organismes compétents dans leurs juridictions. Les résultats de ces examens sont communiqués à l'équipe centrale de Contrôle de Qualité.

L'auto-évaluation comprend la conformité de l'entité avec les standards de l'IFAC, les résultats de tous les examens de contrôle interne et externe de la qualité de l'audit et un plan d'action relatif à toutes les zones identifiées comme devant être améliorées, y compris ceux qui sont identifiés grâce aux inspections

internationales de Mazars. Les entités membres sont tenues de communiquer les résultats des examens de contrôle de qualité à l'Exécutif, aux associés et aux managers. Cette communication est suffisamment détaillée pour permettre la prise des mesures correctives nécessaires, à la fois pour les associés concernés et au niveau de l'entité membre.

Au minimum, la communication comprend :

- une description des procédures appliquées et de la portée de l'examen de contrôle de la qualité ;
- les résultats et les conclusions des examens des procédures de l'entité membre et missions d'audit ;
- des plans d'action détaillés, le cas échéant.

Les entités candidates au partnership intégré de Mazars sont soumises à un contrôle technique préalable par l'IQCC. Le rapport correspondant est inclus dans le dossier d'adhésion soumis à l'approbation du Conseil de Gérance et du Conseil de Surveillance avant d'être présenté au vote des associés. Il est accompagné, le cas échéant, par un plan d'actions 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.

Notre contribution à la profession

Professionnels de l'audit, nous sommes convaincus que notre voix est source de valeur pour les normalisateurs.

C'est pourquoi nous voulons contribuer à améliorer la qualité du reporting financier et de la gouvernance, et accroître la confiance dans les marchés de capitaux, à l'échelle globale.

À cette fin :

- Mazars répond aux consultations lancées par l'IFAC – et ses comités et conseils –, Accountancy Europe, le CEAOB, le PCAOB, et l'IASB, sur une large variété de sujets, qui incluent l'audit, la gouvernance d'entreprise, le reporting financier, et les modifications réglementaires ;
- nous participons activement aux travaux de ces organismes internationaux ;
- nos entités membres sont aussi activement présentes au sein des organisations d'audit et d'expertise comptable dans leur pays.

NOTRE APPROCHE, NOS OUTILS ET NOTRE MÉTHODOLOGIE EN FRANCE

53 / 55

Contrôle qualité interne *a posteriori* en France

Le contrôle qualité Audit France est centralisé au niveau de la Fonction Qualité, qui dispose de relais dans les Secteurs et les bureaux de régions. Le contrôle interne qualité est supervisé par deux associés.

Un programme de revues qualité est mis en œuvre annuellement et comporte une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des procédures et un examen des missions d'audit réalisées (entités cotées ou non). Ces contrôles sont réalisés, chaque année, par des équipes indépendantes des dossiers contrôlés et par la Fonction Qualité centrale.

Une fois par an, les résultats des contrôles de qualité (interne et externe) sont communiqués aux associés et collaborateurs expérimentés ainsi qu'aux Comité Exécutif. Cette communication est effectuée à un niveau de détail suffisant pour permettre de mettre en œuvre les actions correctives requises, que ce soit au niveau de chaque entité ou des associés pris individuellement.

La revue indépendante

L'objet d'une revue indépendante est de fournir une évaluation objective des jugements importants et des conclusions retenus par l'équipe d'audit avant d'émettre une opinion sur les comptes. Cette revue doit être effectuée par une personne disposant d'une expérience

confirmée et de connaissances spécifiques adaptées au secteur d'activité et qui n'a pas eu récemment toute responsabilité matérielle de la mission.

LA REVUE INDÉPENDANTE EST
UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU PROCESSUS
D'AUDIT ET CONTRIBUE À AMÉLIORER
LA QUALITÉ GLOBALE DE L'AUDIT.

Une revue indépendante doit être effectuée pour tous les mandats d'Entités d'Intérêt Public, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, tant au niveau européen et national. D'autres missions d'audit peuvent l'être également. Chaque entité membre identifie d'autres engagements soumis à la revue indépendante. Les critères permettant de déterminer si ces autres missions nécessitent une revue indépendante sont principalement basés sur des situations spécifiques à risques. Le « réviseur » indépendant est soumis aux obligations de rotation.

Le dispositif de consultation

Les consultations contribuent à la promotion de la qualité et améliorent l'exercice du jugement professionnel. Elles permettent aux associés

et collaborateurs de Mazars d'avoir à leur disposition une expertise de haut niveau sur des sujets complexes et en cas de divergence d'opinion. Elles sont réalisées par des professionnels expérimentés dans différents domaines (normes professionnelles, éthique, doctrine comptable, fraudes, juridique) et la plupart d'entre eux participent à la normalisation comptable et professionnelle ainsi qu'à différents groupes de travail nationaux et internationaux (cf. notre contribution aux instances professionnelles).

L'approche de contrôle de qualité et les examens de contrôle de la qualité

Les activités de commissariat aux comptes de Mazars SA sont soumises aux contrôles qualité périodiques prévus par les dispositions de l'article R.821-26 du Code de commerce. Dans ce cadre, le cabinet a fait l'objet d'un contrôle périodique entre juillet et septembre 2017 par le Haut Conseil au Commissariat aux Comptes (H3C). Ces contrôles sont désormais de périodicité annuelle en raison de l'importance des activités de commissariat aux comptes.

La démarche adoptée a consisté à contrôler l'organisation et les procédures visant à garantir la qualité et l'indépendance du contrôle légal des comptes, à vérifier la correcte exécution de la mission légale par les signataires sur une sélection de mandats. Les conclusions de ce contrôle périodique n'ont pas été communiquées à la date de publication du présent rapport de transparence. Il ressortait toutefois des conclusions du pré-rapport en date du précédent contrôle que les politiques, procédures et outils mis en œuvre, permettaient globalement d'assurer la qualité des missions de commissariat aux comptes et de gérer les risques d'atteinte à l'indépendance.

Les points d'amélioration dans la conception ou l'application de certaines de nos procédures mentionnés dans les pré-rapports font immédiatement l'objet de plans d'actions.

Les autres contrôles professionnels en France

Les activités d'expertise comptable exercées par Mazars en France ont fait l'objet d'un contrôle du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables en 2012 et 2015 et les conclusions ont été positives pour l'ensemble des professionnels et entités contrôlées, avec parfois quelques axes d'amélioration notés qui sont intégrés dans nos plans d'actions correctrices. Mazars SAS avait fait l'objet d'un contrôle du Cofrac en 2014, dans le cadre de sa demande d'accréditation pour attester de la sincérité des informations sociales et environnementales (RSE) des entreprises, avec des conclusions positives et l'obtention de cette accréditation en conformité avec la norme ISO 17020. À l'issue du contrôle annuel conduit par le Cofrac en octobre 2016, cette accréditation a été maintenue. Dans l'annexe 5, nous fournissons notre déclaration sur l'efficacité du fonctionnement du système de contrôle de la qualité

Notre contribution aux instances professionnelles

Nous pensons que la voix des professionnels de l'audit apporte de la valeur au débat normatif.

Nos collaborateurs sont régulièrement informés et formés, de manière à maîtriser les évolutions actuelles et anticiper les évolutions potentielles et futures. Ceci permet aux équipes d'audit de mieux les anticiper et d'établir un lien fort avec leurs clients sur ces thèmes cruciaux.

En France, Mazars est représenté par des associés ou des collaborateurs expérimentés auprès des organismes suivants :

Au sein de ces instances, Mazars a ainsi contribué en 2016 à divers travaux et publications au bénéfice de l'ensemble des professionnels.

Par ailleurs, Mazars est un acteur qui contribue à l'amélioration de la qualité en général et diffuse régulièrement un certain nombre de publications à destination des différentes parties prenantes.

Organismes	Représentations
ANC	<ul style="list-style-type: none"> Commission des normes comptables internationales
CNCC	<ul style="list-style-type: none"> Comité des normes professionnelles Commission d'application des normes professionnelles Commission des études juridiques (CEJ) Comité technique de la CEJ Commission des études comptables Commission d'éthique professionnelle Panel technique international Commissions sectorielles : Banque / Assurance / Mutuelles / OPCVM / Associations / Organismes de sécurité sociale / Petites entreprises / OPCI - SCPI / CIL - HLM / Collectivités territoriales / Établissements Publics Nationaux / Universités / EPS – Hôpitaux Commissions thématiques : Évaluation / Retraites / Blanchiment Commissariat aux apports et à la fusion Commission qualité des régions Comité paritaire Assurances
DÉPARTEMENT EIP DE LA CNCC	<ul style="list-style-type: none"> Exécutif Comité comptable Comité audit
ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES	<ul style="list-style-type: none"> Commission comptable Commission RSE
CNOCP	<ul style="list-style-type: none"> Commission État et organismes dépendant de l'État

ASSURER
L'OBJECTIVITÉ
& L'INDÉ-
PENDANCE

L'objectivité et l'indépendance sont les piliers de notre profession. Elles constituent le fondement de la confiance que les utilisateurs d'audit accordent à nos opinions. Nous les avons placées au cœur de notre culture et de chacune de nos missions. Nos politiques et procédures visent à assurer que tous nos associés et nos collaborateurs se conforment aux exigences les plus strictes en matière d'objectivité et d'indépendance.

POLITIQUES, PROCÉDURES ET OUTILS DU GROUPE MAZARS

58 / 61

Notre code de conduite concernant l'objectivité et l'indépendance

Le Groupe Mazars a adopté un code de conduite d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), en conformité avec le code éthique de l'IESBA (*International Ethics Standards Board for Accountants*). Ce Code constitue une partie intégrante du programme de formation professionnelle et est distribué à chaque collaborateur Mazars dans le monde. Nous promouvons également très ardemment notre culture et nos valeurs d'éthique.

Des responsabilités clairement identifiées

À l'échelle du Groupe, le Comité Indépendance et Acceptation (GCIA) est chargé d'étudier les problématiques déontologiques soulevées, d'examiner les divergences éventuelles de certains pays par rapport aux prescriptions de la CCOI et de vérifier la prise en compte par l'organisation Mazars des évolutions dans l'environnement normatif.

Nos systèmes de sauvegarde de l'indépendance

Les systèmes mis en place par Mazars et adoptés par les entités membres du *partnership* incluent les procédures clés suivantes :

ACCEPTATION ET MAINTIEN DES MISSIONS D'AUDIT

Nos procédures prévoient une évaluation des risques associés au client, de la capacité de l'entité à effectuer la mission et des risques déontologiques, notamment au plan de l'indépendance et des éventuels conflits d'intérêt.

SERVICES COMPLÉMENTAIRES

La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert 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 recueillie le cas échéant, pour autant qu'une telle procédure soit requise.

AUTRES SERVICES RENDUS À DES CLIENTS AUDIT

Une liste complète des autres services rendus aux clients auprès desquels une mission d'audit légal est menée doit être établie. Elle fait partie intégrante des instructions de coordination d'audit dans le cadre des audits de groupes.

DÉCLARATION ANNUELLE D'INDÉPENDANCE

Tous les associés et les collaborateurs sont tenus de publier chaque année une déclaration d'indépendance. Dans ce cadre, les associés engagés dans une mission d'audit, ainsi que leur famille proche et les collaborateurs participant à la mission ne sont pas autorisés à détenir un intérêt financier direct ou indirect dans l'organisation auditée. Cette interdiction s'applique également aux autres associés du même bureau (et à leur famille proche), qui exercent des responsabilités en matière d'audit, ainsi qu'aux associés et managers du même bureau (et à leur famille proche) qui fournissent des prestations non-audit à l'organisation auditée. 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 également 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.

ROTATION

En ce qui concerne les audits des entités d'intérêt public, une rotation des associés responsables est nécessaire après sept ans (six exercices en France) suivie d'une période d'indisponibilité pour la mission d'au moins trois ans. Une trop grande proximité serait une menace pour notre indépendance, et la rotation diminue ce risque de proximité excessive. L'exécutif d'une entité membre s'assure que la répartition des missions entre les associés est appropriée à travers une revue annuelle des portefeuilles de mandats.

TRANSPARENCE DE L'INFORMATION

Tous nos collaborateurs ont accès à une liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières.

FORMATION	Tous nos auditeurs doivent suivre une formation aux règles déontologiques ainsi qu'aux procédures correspondantes appliquées par l'entité.
CONSULTATION	Nos auditeurs sont encouragés à consulter des spécialistes en matière technique ou déontologique.
LIMITATION DES HONORAIRES	Nous avons fixé des limites d'honoraires par client, pour éviter une dépendance financière à un seul ou plusieurs clients.
EN CAS DE MENACE IDENTIFIÉE À NOTRE INDÉPENDANCE	Nos règles en matière de conflits d'intérêts sont clairement définies et ont été communiquées à tous nos collaborateurs. En cas de menace sur l'indépendance, soit la mission est refusée, soit des mesures de sauvegarde appropriées sont prises.
UNE RÉMUNÉRATION FONDÉE SUR LA PERFORMANCE	Nous avons mis en place 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.

Nous finalisons actuellement notre outil informatique WeCheck, qui permettra d'accélérer le processus d'acceptation des missions au sein du Groupe Mazars.

Pour renforcer l'indépendance et la qualité : rotation et équipes de deux associés

Exception faite de situations spécifiques identifiées comme telles par l'Exécutif national de l'entité concernée, les missions d'envergure sont placées sous la responsabilité d'au moins deux associés, dont l'un assumera le leadership de la mission. Mettre à disposition de nos clients une équipes d'associés permet d'assurer un large éventail d'expertises et un renforcement de l'indépendance. Les associés responsables sont présents aux moments clés de la mission et restent les contacts privilégiés de tous les

interlocuteurs concernés, en interne comme en externe. Chez Mazars, nous appliquons nos obligations de rotations des associés pour nos missions d'audit des entités d'intérêt public, en conformité avec les transpositions nationales de la Directive Européenne sur l'Audit ou du code d'éthique de l'IESBA. Cette rotation réduit le risque de « proximité » avec l'entité auditée, qui pourrait constituer un obstacle à l'indépendance. Elle autorise, pour l'auditeur, une plus grande indépendance d'esprit dans son analyse des problématiques de son clients et dans l'expression de son opinion sur les comptes.

La répartition des responsabilités des associés sur les missions récurrentes et celles qui revêtent un caractère particulier est décidée par l'exécutif de l'entité concernée.

Nos principes de rémunération des associés

Les résultats sont partagés par les associés en proportion des parts (« points de base ») qui leurs sont attribuées. La valeur des points de base est calculée pour moitié par référence aux performances du Groupe Mazars et pour moitié par référence aux performances de l'entité nationale à laquelle les associés contribuent. Au niveau du Groupe, la référence retenue est la performance opérationnelle après exclusion de tout élément non récurrent éventuel (incidence des litiges par exemple) qui reste de la seule responsabilité de l'entité nationale. Plusieurs pays dont la France ont également opté pour un système de bonus fondé sur la performance individuelle et prélevé sur une enveloppe en % 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, contribution technique et respect des normes d'exercice professionnel;
- esprit associatif;
- importance et complexité des missions et performance en matière de gestion financière;
- contribution au développement général des entités du Groupe;
- niveau de responsabilités managériales.

Aucun des critères énumérés ci-dessus n'est évalué isolément, mais la compétence technique et l'esprit associatif priment.

Le financement de l'activité relève de chaque entité nationale et suit la même logique de proportionnalité associées aux parts détenues.

Nos procédures globales d'alerte

Nos valeurs définissent les bases de ce qui, selon nous, garantira la réussite durable et à long terme de l'entreprise. Nous souhaitons travailler de manière à promouvoir nos valeurs et garantir que nous fournissons le meilleur service possible à nos clients, ainsi que le meilleur environnement possible à notre équipe.

Mazars s'engage à traiter de manière responsable, ouverte et professionnelle :

- les suspicions de faute professionnelle de la part de partenaires ou membres de l'équipe au sein des locaux de Mazars;
- les inquiétudes soulevées par des personnes extérieures à Mazars (clients ou autres) quant aux services fournis par l'entreprise.

Ces procédures sont utilisables par nos collaborateurs, nos clients et nos parties prenantes. Elles reflètent notre tolérance zéro pour les comportements contraires à l'éthique. Elles ont été mises en œuvre en 2014, et les formulaires de plaintes internes et externes sont accessibles sur nos sites Internet (sur le site du Groupe : <http://www.mazars.com/Complaint-form>). Toutes les plaintes sont transmises directement au chef de la conformité du Groupe, sauf lorsque la réglementation locale stipule qu'il doit en être autrement.

Notre engagement pour la confidentialité et la sécurité de l'information

La confidentialité et la sécurité de l'information sont des composantes majeures de nos responsabilités professionnelles. Un mauvais usage ou la perte d'informations confidentielles sur l'un de nos clients pourrait exposer notre organisation à des poursuites judiciaires ou avoir un impact négatif sur notre réputation. À l'échelle du Groupe, le *Chief Information Security Officer* assume la responsabilité de la supervision, des politiques et des orientations stratégiques en matière de risques liés à l'information et à la cyber-sécurité. Il dépend directement du chef de la conformité et du Conseil de Gérance du Groupe.

POLITIQUES, PROCÉDURES ET OUTILS DE MAZARS FRANCE

62 / 63

Systèmes de sauvegarde de l'indépendance

Ces systèmes, mettent en œuvre les procédures clés 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 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 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 :

- à 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 prohibé ;
- 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.
- en ce qui concerne les audits des entités d'intérêt public, une rotation des associés responsables est nécessaire après sept ans (six exercices en France) suivie d'une période d'indisponibilité pour la mission d'au moins trois ans ;
- l'exécutif d'une entité membre s'assure

- que la répartition des missions entre les associés est appropriée à travers une revue annuelle des portefeuilles de mandats ;
- l'accès par tout le personnel professionnel à une liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières ;
- la formation du personnel aux règles déontologiques ainsi qu'aux procédures correspondantes appliquées par l'entité ;
- une politique de consultation technique de spécialistes en matière technique ou déontologique ;
- des limites d'honoraires par client, pour éviter une dépendance financière à un seul ou plusieurs clients ;
- en cas de menace sur l'indépendance, soit la mission est refusée, soit des mesures de sauvegarde appropriées sont prises ;
- 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.

Dans l'annexe 5, nous fournissons une déclaration relative à la vérification interne de l'indépendance.

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

Sauf situations particulières dûment approuvées par le Comité exécutif de chaque entité membre, les missions particulièrement 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 les étapes clés de la mission et sont les interlocuteurs privilégiés de tous les acteurs et professionnels concernés, 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 et des personnes et entités faisant appel public à la générosité conformément aux dispositions légales en vigueur, celle-ci intervient tous les six exercices consécutifs et entraîne une période d'indisponibilité pour la mission d'au moins trois ans.

Ce dispositif a pour but de minimiser les risques pouvant découler d'une trop grande proximité vis-à-vis de l'entreprise auditée. 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 les missions ponctuelles d'envergure est décidée au niveau du Comité exécutif de chaque entité membre de Mazars, afin de s'assurer que les associés ont les moyens et le temps nécessaires pour diriger et superviser les missions placées sous leur responsabilité. L'affectation est revue régulièrement 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 au Comité 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.

INVESTIR
DANS LE
CAPITAL
HUMAIN

Acteur international de l'audit et du conseil, Mazars se construit sur le talent de ses professionnels. Nos clients exigent de nous du savoir et des expertises. Notre capital humain est au cœur de notre modèle, et nous mettons tout en œuvre pour attirer, fidéliser et développer les meilleurs talents.

ATTIRER, FORMER ET DÉVELOPPER NOS TALENTS

66 / 71

Mazars met l'innovation au service de ses campagnes de recrutement afin d'attirer les meilleurs talents. Le cabinet leur propose un environnement de travail certifié « Happy At Work », un label décerné cette année encore par le site MeilleuresEntreprises.com, et fonde sa politique de gestion des talents sur quatre grands principes :

- développer la formation tout au long de la vie professionnelle sur les aspects techniques et managériaux ;
- offrir des opportunités de carrière attrayantes en associant pleinement les collaborateurs au projet de l'entreprise ;
- offrir un système transparent et efficace d'évaluation de la performance ;
- permettre à toutes et à tous de réussir ses ambitions professionnelles.

RECRUTEMENT : DÉCALÉE ET TRANSPARENTE, LA MARQUE EMPLOYEUR MAZARS SUR LE DEVANT DE LA SCÈNE

Convaincu que la qualité des prestations délivrées repose sur le talent des collaborateurs, Mazars mène une politique de recrutement exigeante et transparente. Une sélectivité accrue vis-à-vis d'une trentaine d'écoles cibles, réparties – pour les 350 recrutements de juniors en 2016 / 17 – entre 46 % d'écoles de commerce, 28 % d'écoles d'ingénieurs et 26 % de formations universitaires. En moyenne, sur 100 candidats qui postulent pour une embauche de junior, seuls 10 % seront retenus. Pour les jeunes diplômés, qui représentent près de 70 % des recrutements effectués au cours de l'exercice, les qualités académiques seront bien sûr prises en compte, mais sans écarter l'esprit

d'analyse, la curiosité vis-à-vis du métier ou le sens de l'écoute, dans un secteur où la satisfaction du client est une priorité sans cesse renouvelée. Si la moyenne d'âge, sur 80 % de l'effectif, se situe autour de 29 ans, Mazars recrute également des profils expérimentés, pour accompagner les clients du cabinet sur leurs principaux enjeux, développer la capacité d'intervention du groupe sur certains secteurs, et participer au développement professionnel des jeunes collaborateurs.

Afin de se positionner au plus près des candidats et de comprendre leurs attentes, Mazars s'est engagé historiquement dans une politique de partenariat étroit avec ses écoles cibles. Ainsi, Mazars est présent auprès des associations étudiantes, des administrations, des Fondations d'écoles et Universités et également du corps enseignant à travers un support pédagogique.

Dans cette véritable « course aux talents », Mazars a su se positionner comme pionnier de l'innovation en matière de Marque Employeur, et ce depuis près de 10 ans. Après le lancement en 2008 de « Mazars c'est nous », site communautaire à la navigation innovante pour répondre aux attentes des jeunes générations, s'en suivent plusieurs réalisations comme la websérie « Les Mazariens » (2014), diffusée sur Facebook et qui présente à la manière d'un dessin animé décalé et humoristique la vie d'un auditeur ou consultant chez Mazars, ou la plateforme de gestion de son e-réputation « Nothing to Hide » (2016).

L'exercice 2016 / 17 aura été particulièrement propice aux initiatives menées pour la Marque Employeur avec les lancements d'Inside 360°, première application RH en réalité virtuelle interactive et du chatbot SAM, destiné à proposer un coaching interactif aux candidats.

Inside 360°

Avec un ton légèrement décalé mais résolument axé sur la transparence, valeur clé de l'entreprise, Inside 360° by Mazars est un film réalisé en Réalité Virtuelle (VR). Il permet de faire vivre le premier jour chez Mazars aux

potentiels candidats grâce à la technologie totalement immersive 360°. Le dispositif a été proposé sur le stand Mazars de tous les forums écoles 2016 / 17, mais aussi sur internet via un mini site (<https://inside360.mazarsrecrute.fr>) ou sur une application mobile dédiée (Inside 360 By Mazars téléchargeable sur les stores). Cette opération a suscité de nombreuses retombées presse et a été récompensée d'un Trophée de la Transformation Digitale par Solutions Numériques en février 2017.

Chatbot SAM

SAM est l'ascenseur de Mazars. Grâce à sa position centrale dans l'entreprise, SAM sait tout, il voit tout. Il a transporté de nombreux candidats pour passer leur entretien chez Mazars. Du coup, il connaît tous les petits trucs à faire et ne pas faire pour réussir ses entretiens et va se faire un plaisir de coacher les candidats... Dans cette nouvelle opération de marque employeur, Mazars s'appuie encore une fois sur les nouvelles technologies (chatbot) pour converser avec les candidats de manière informelle et décalée (et bien évidemment confidentielle...). En plus du coaching, SAM permet aux candidats de rechercher des offres d'emploi ou encore de poser ses questions sur l'entreprise. SAM a été récompensé du prestigieux prix de la Transformation Digitale aux HUB Awards 2017.

Olivia DE FAY, Directrice du Recrutement

« Nos cibles de recrutement, principalement des jeunes diplômés issus d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, et d'universités sont des jeunes très connectés. Vis-à-vis de ce public, nous ne pouvons pas nous contenter d'un discours corporate, mais avons au contraire pour objectif de répondre à leur quête de vérité. Nous nous sommes donnés comme ambition de surfer sur les dernières innovations technologiques et les adapter à nos enjeux et problématiques de recrutement. Des opérations telles qu'Inside 360° ou SAM viennent renforcer notre positionnement d'entreprise innovante, agile et prête à s'adapter aux évolutions des usages, notamment à l'égard des nouvelles générations. »

_____ DÉVELOPPER LA FORMATION

TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Formations à long-terme

Chaque entité membre tient à jour un inventaire des formations suivies par chaque associé et collaborateur.

Ceci permet de s'assurer que tous bénéficient 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 ;
- un cursus spécifique à certains secteurs (notamment les assurances, la banque, le secteur public, les concessions de service public et la haute technologie) ;
- un cursus centré sur les *soft skills* dans les domaines de la communication, du management d'équipe, de l'innovation et du service client, réservé aux plus seniors.

Via un nouveau partenariat avec LinkedIn Learning, nous sommes également cette année en mesure d'offrir à nos professionnels un programme haut de gamme d'acquisition et de perfectionnement des compétences digitales. Il inclut notamment des certifications dans les domaines du codage et des data sciences, qui deviennent essentiels à l'exercice de notre profession.

Les professionnels impliqués dans les audits de groupe doivent également être familiers avec les 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.

Mazars University

En 2008, Mazars a créé Mazars University dans le but d'harmoniser et de coordonner ses programmes de formation à l'échelle du groupe. En 2014, Mazars University a reçu l'accréditation CLIP, la plus prestigieuse pour les universités d'entreprises, décernée par l'*European Foundation for Management Development*, l'organisme qui récompense également les meilleures écoles de commerce. Mazars University est un hub pour l'ensemble des formations les plus performantes dans les domaines techniques, mais également en matière de compétences comportementales, digitales ou managériales, indispensables aujourd'hui à la pratique de nos métiers. Notre objectif est de former des techniciens de haut niveau, de renforcer l'objectivité de nos équipes, et d'assurer l'indépendance professionnelle et le respect des exigences éthiques par chacun de nos collaborateurs.

The NextMBA

Avec The NextMBA, Mazars s'est doté d'un programme pionnier en matière d'éducation pour les dirigeants. Créé en 2012, The NextMBA est un *executive MBA* de 6 semaines, articulé autour de thématiques de pointe, du marketing client à la disruption digitale et de la gestion des talents aux stratégies de long-terme. Il est ouvert aux associés Mazars et à des participants issus d'autres organisations. The NextMBA a pour ambition de préparer les leaders de demain à comprendre l'impact des transformations des marchés sur l'activité, les équipes et les secteurs d'activités, et à faire preuve d'agilité dans l'identification de nouvelles solutions.

Mazars Formation France

Les formations organisées par Mazars Formation France permettent de répondre aux obligations de formation professionnelle des commissaires

aux comptes prévues par l'arrêté du 19 décembre 2008 : 120 heures de formation par période glissante de trois ans, avec un minimum annuel de 20 heures et un minimum de 60 heures sur trois années consécutives consacrées à l'audit et au commissariat aux comptes. Les formations internes destinées aux commissaires aux comptes de Mazars font l'objet d'une homologation par le Comité scientifique placé auprès de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes pour être éligibles à la catégorie audit et commissariat aux comptes le cas échéant.

Mazars Formation dispose d'une base de suivi pour l'ensemble des associés et collaborateurs inscrits. Cette base reprend l'ensemble des formations homologuées ou non suivies et animées ; elle intègre également les formations extérieures auxquelles les commissaires aux comptes ont participé. Les associés et collaborateurs, commissaires aux comptes, présentant du retard, le cas échéant, dans leurs obligations de formation font l'objet d'un suivi approprié. Par ailleurs, Mazars encourage les collaborateurs dans l'obtention de leurs diplômes professionnels (Diplôme d'Expertise Comptable et du Certificat d'Aptitude aux fonctions de Commissaire aux comptes). Au cours de l'exercice clos le 31 août 2016, plus de 12 000 journées ont été consacrées à la formation des associés et des collaborateurs. Nous fournissons notre déclaration de conformité avec les obligations de formation professionnelle dans l'annexe 5.

_____ DÉVELOPPER DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRES ATTRACTIVES

En tant qu'organisation globale, Mazars encourage les échanges interculturels entre équipes : les collaborateurs peuvent ainsi bénéficier de plusieurs types de programme d'échanges, notamment des opportunités de mobilité stratégique, projets destinés à des Seniors Managers pour des durées de 3 à 5 ans, ou des transferts permanents. Il existe également des programmes d'échange courts, via le programme MOVE,

qui permet à des Seniors ou Managers à haut-potentiel de travailler à l'étranger sur des projets de 2 à 6 mois. Ces programmes longs et courts sont essentiels pour susciter un flux de partage permanent des idées entre les 79 pays du *partnership*, et assurer ainsi notre croissance durable.

Par ailleurs, si les périodes « hors les murs » peuvent être bénéfiques pour la construction d'une carrière, Mazars souhaite également associer fortement ses collaborateurs au projet corporate et en faire de véritables acteurs de la vie d'entreprise. Les initiatives « Mazars Shake » et « BIM » témoignent ainsi de cette volonté d'impliquer les collaborateurs vis-à-vis des sujets qui les touchent directement.

Mazars Shake

Conçu comme un véritable programme d'innovation interne, *Mazars Shake* encourage l'intelligence collective à travers un workshop pluridisciplinaire. Les participants conçoivent des solutions originales pour l'audit et le conseil de demain (outil d'aide intelligent, bibliothèque de contenus adaptés aux besoins-clients, etc.). Leurs projets sont ensuite évalués par le Top Management de Mazars et mis en œuvre.

BIM – Boîte à Idées

Grâce à l'application BIM, les Mazariens peuvent poster leurs idées autour de 3 thèmes (bien-être personnel et collectif, développement de lignes de métiers, promotion de l'image de marque) et voter pour celles qui leur plaisent. Un jury récompense ensuite un ou plusieurs Mazariens, en leur donnant les moyens de développer leur idée en interne. Depuis 2016, 70 idées ont déjà été publiées dont 7 retenues pour être mises en œuvre (une salle de sport au siège de La Défense par exemple).

Mathilde LE COZ, Directrice Innovation RH

« Pour transformer les idées des collaborateurs en projet, nous aidons les équipes à réaliser un budget, à rédiger un cahier des charges, à préparer leur présentation au comité exécutif... Outre cette partie gestion de projet, nous organisons également

des rencontres avec des start-ups pour ouvrir les horizons, des déjeuners-happenings dédiés à la créativité, mais aussi des formations ou des temps de team building. Généralement, la fonction innovation dans les entreprises porte davantage sur les produits ou le marketing. Dans l'audit et le conseil, la matière première, ce sont les hommes et les process internes. En parallèle, nous testons actuellement le modèle de l'entreprise libérée dans une unité de travail de 20 personnes. L'objectif est d'essayer de nouveaux codes managériaux. Nous travaillons également à faire évoluer les circuits de communication interne pour encourager les discussions entre pairs plutôt que les informations venues d'en haut. Au final, notre mot d'ordre, c'est de considérer que le changement n'est pas inné. Notre mission est d'être des facilitateurs pour transformer les intentions innovantes en actions concrètes. »

OFFRIR UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE TRANSPARENT ET EFFICACE

Tous nos collaborateurs ont des objectifs clairs, leur performance est revue, et ils reçoivent des retours réguliers. Le Programme Global de Gestion du Talent et de la Performance surveille le développement des effectifs à tous les niveaux, dans l'ensemble des entités membres. Il nous fournit des informations qualitatives sur les attentes et les compétences de nos professionnels, nous permettant ainsi d'en mesurer les effets sur notre stratégie et nos ambitions de développement à long terme. Les individus sont évalués contre un cadre de compétences clairement défini et cette évaluation constitue la base pour les promotions et pour la définition des objectifs futurs. Les mesures de rendement spécifiques sont définies dans les domaines suivants :

- qualité et gestion des risques ;
- service client ;
- KPI financiers ;
- management interne ;
- développement commercial.

DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ DE NOS TALENTS

Accroître la diversité de nos talents

Créer un environnement de travail divers et inclusif est l'une de nos valeurs fondamentales. Conformément à cet engagement, nous refusons toute forme de discrimination et offrons les mêmes opportunités professionnelles à tous et toutes, sans distinction d'origine ethnique, de sexe, de religion, d'âge ou de situation éventuelle de handicap.

Nos actions à l'échelle du Groupe pour l'égalité homme-femme

Sous le parrainage d'Antonio Bover, Membre du Conseil de Gérance et *Managing Partner* de Mazars en Espagne, un comité de pilotage Diversité a été créé. Il est composé de 2/3 d'associées féminines et d'1/3 d'associés masculins, ainsi que de managers et de responsables de fonctions support. L'objectif est d'accroître significativement le nombre de femmes associées et dirigeantes dans notre Groupe à l'horizon 2020. Plutôt que de communiquer largement sur ce sujet, nous avons choisi de travailler en étroite coopération, avec nos 15 pays principaux, et de suivre l'évolution d'indicateurs de développement pertinents.

Un vivier de talents féminins (*Women Talent Pool*) a été défini et plusieurs initiatives spécifiques ont été mises en œuvre pour le développer. Un séminaire annuel, intitulé Women Leaders@Mazars, se tient désormais à Milan depuis 2016. Il couvre un large éventail de sujets, indispensables à l'éclosion et au développement des hauts-potentiels : le *mentoring*, le coaching, le leadership, la prise de parole en public, l'acquisition de responsabilités ou le développement commercial... Une enquête interne, à l'échelle du Groupe, réalisée en 2016, a permis d'identifier 4 axes de travail et des groupes ont été constitués, afin de livrer leurs recommandations (sous forme de Livrets Diversité & Inclusion), sur les sujets suivants :

- Assurer l'équité des promotions professionnelles ;
- Faire de Mazars une entreprise modèle en matière

- de conditions de travail ;
- Le *mentoring* & le *networking* ;
- La mesure de la diversité femmes / hommes chez Mazars.

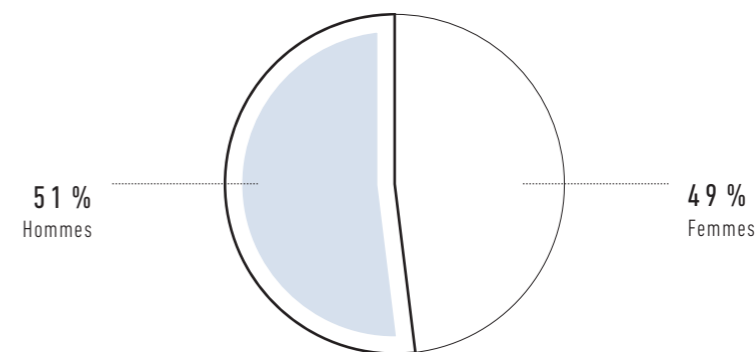
Des statistiques sur la diversité femmes/hommes seront incluses dans les systèmes de reporting des pays du *partnership*. Les progrès seront mesurés sous forme de tableaux de bord. La parité dans les recrutements, la diversité des managers et la mise en œuvre d'un vivier de talents féminins seront inclus dans les indicateurs de performance des stratégies Ressources Humaines du Groupe et des pays. Enfin, dans chaque pays, des ambassadrices de la diversité

sont en cours d'identification. Elles devront soutenir les efforts entrepris et joueront un rôle de modèles à suivre.

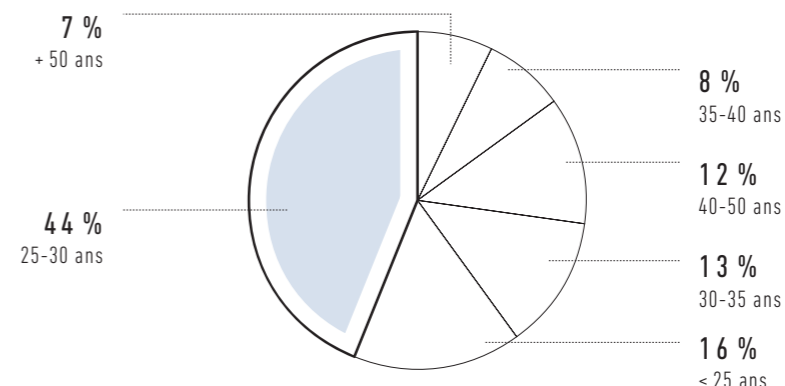
Nos actions en France pour l'égalité homme-femme

En France, le réseau Mazars & Elles se distingue par sa capacité à rassembler des intervenantes externes à Mazars et aux parcours inspirants. À l'occasion de la Journée de la Femme 2017, Mazars & Elles a ainsi réuni Anne Cornet, Directrice Exécutive chez Crédit Foncier, Valérie Bazin, Directrice de l'audit interne chez LafargeHolcim, Sandrine Holler, Directrice Comptable Groupe chez Safran...positionnant le cabinet comme initiateur et fédérateur d'initiatives autour de l'égalité homme-femme dans le monde professionnel.

EN FRANCE, COMPOSITION DE LA FORCE DE TRAVAIL PAR GENRE



EN FRANCE, COMPOSITION DE LA FORCE DE TRAVAIL PAR TRANCHE D'ÂGE



UN ACTEUR
ÉCONOMIQUE
RESPON-
SABLE

Mazars effectue des missions au service des entreprises, de leur croissance et de leur pérennité et, de fait, de l'économie dans son ensemble. Au-delà de notre engagement, de qualité, de conseil et de transparence, auprès de nos clients, nous avons également à cœur de nous impliquer vis-à-vis de la société civile. Il est important pour nous de participer aux grands débats d'actualité et d'œuvrer pour une justice sociale et économique plus forte. La notion de transmission, intimement liée à notre histoire, s'illustre quant à elle au quotidien, incarnée notamment par une politique de mécénat ambitieuse.

DES ENGAGEMENTS AU SERVICE DES COLLABORATEURS ET DE LA SOCIÉTÉ

74 / 79

GARANTIR À NOS COLLABORATEURS

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE QUALITÉ

L'esprit de responsabilité qui nous anime prend appui sur une vision à long terme de la croissance du Groupe.

Il est aussi au cœur de la politique de gestion des talents mise en œuvre par Mazars.

En privilégiant la transmission et le partage pour construire une aventure entrepreneuriale commune, Mazars a développé un « vivre ensemble » différent, fondé sur des valeurs humaines et intellectuelles partagées par tous les membres de l'organisation.

Un engagement fort en faveur de l'égalité homme-femme

Conscient de l'enjeu de la parité, Mazars a mis en place un certain nombre d'actions pour aider les femmes à conjuguer leur vie personnelle et professionnelle.

Cela implique de mettre en place des actions spécifiques envers les femmes, afin qu'elles atteignent en plus grand nombre les postes à responsabilité.

Mazars porte un intérêt tout particulier à la carrière des jeunes femmes afin qu'elles ne soient pas pénalisées par la maternité et offre une meilleure organisation du travail pour un respect de l'équilibre vie privé / vie professionnelle.

« Accélérer la progression de la diversité homme-femme revêt une importance stratégique pour le groupe. Nous mettons en œuvre des solutions concrètes, pour le bénéfice de tous. Aujourd'hui, traiter le sujet de la parité en entreprise avec discernement signifie prévoir des encouragements à la diversité, mais en premier lieu donner aux femmes les outils

nécessaires pour s'épanouir dans leur environnement professionnel. », Hervé Hélias

Mazars a mis en place des politiques de prévention des discriminations à l'égard des femmes dans plusieurs domaines. En premier lieu, un plan d'actions portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes visant notamment à :

- permettre un accès égal à l'emploi ;
- garantir des niveaux de salaire équivalents ;
- offrir les mêmes possibilités d'évolution ;
- encourager les femmes à évoluer sereinement dans leur environnement professionnel.

Concernant la parentalité, Mazars accompagne ainsi les mères de famille avec la mise en place d'entretiens avant le congé maternité, pendant et au retour de la salariée afin de préparer au mieux le départ en congé maternité mais aussi la reprise d'activité professionnelle. Mazars a par ailleurs signé la charte de la parentalité en 2012 et a pris des engagements pour favoriser la parentalité en entreprise (mutuelle familiale, temps partiels à la demande, sensibilisation... Enfin, Mazars a lancé le « retour en douceur » qui donne à chaque collaboratrice la possibilité de reprendre le travail à 4/5^e pendant les trois premières semaines suivant son retour de congé maternité ou parental, sans impact sur sa rémunération.

Mazars dispense également des formations sur le leadership féminin, et propose des mentorings spécifiques pour ses Seniors Managers.

Enfin, convaincus que l'égalité hommes femmes passe par une implication des hommes sur ces sujets, Mazars a adhéré au réseau « Happy Men », permettant à des pères de famille d'échanger sur les enjeux de la parentalité en entreprise.

Des mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations

La diversité et l'égalité des chances sont également au cœur de la politique de recrutement : le « Guide du recruteur Mazars » sensibilise ses recruteurs à ces

questions, ainsi que la formation interne d'une journée qui est dispensée à tout nouveau recruteur, et qui met l'accent sur cette thématique. Il existe également des outils de restitution des entretiens de recrutement (grilles) qui permettent aux recruteurs de se prononcer sur des bases objectives et homogènes. Au niveau de l'évolution professionnelle, les collaborateurs sont régulièrement formés et suivis. Ainsi, il existe chez Mazars de manière très formalisée :

- un processus de parrainage, avec des comités semestriels qui garantissent aux collaborateurs un suivi personnalisé tout au long de leur carrière ;
- une politique de formation continue particulièrement ambitieuse pour entretenir et renforcer les expertises des équipes.

Des actions ciblées en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Mazars s'engage en faveur du handicap, tant par un programme de sensibilisation des collaborateurs Mazars que par des actions au sein du secteur protégé. Dans cette optique, une Mission Handicap a été mise en place en juin 2012 « You Hand' Mazars ». Par ailleurs, Mazars s'est mobilisé au travers de diverses initiatives (contrat de partenariat « Entreprise engagée » avec l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), participation à la semaine Européenne de l'Emploi pour Handicapés (SEEPH) depuis 2013...). Mazars agit à la fois vis-à-vis de ses partenaires et sous-traitants, en signant des contrats de sous-traitance avec des établissements de travail protégé, mais aussi vis-à-vis des candidats et collaborateurs, en créant un parcours sur mesure pour l'intégration d'alternants en situation de handicap, avec le dispositif Handiformafinance.

La qualité de vie au travail, une priorité pour Mazars

Les métiers d'auditeur financier ou consultant sont des métiers exigeants en termes de temps, d'investissement personnel et / ou de déplacements, mais ce sont des métiers cycliques qui comportent des périodes plus ou moins intenses. Afin de prendre en compte au mieux

cette difficulté, Mazars déploie différentes mesures pour favoriser et encourager l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Droit à la déconnexion

La transformation numérique est, indéniablement, un formidable levier de flexibilité, permettant aussi de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Néanmoins, nous devons tous rester vigilants devant la masse d'informations que les nouvelles technologies nous permettent d'échanger, afin de gagner en efficacité dans nos méthodes de travail et de préserver certains moments de déconnexion, nécessaire à l'épanouissement (et à la sérénité!) de chacun.

Pour cela, Mazars a souhaité recueillir le sentiment des collaborateurs au sujet de l'utilisation des outils numériques dans leur quotidien professionnel.

Cette enquête, qui s'inscrit dans le cadre des réflexions Mazars Life en faveur d'un meilleur équilibre vie pro / vie perso, permettra de disposer d'un premier diagnostic interne des pratiques en matière de communication digitale, dans le but d'enrichir les réflexions sur les démarches à entreprendre pour améliorer l'utilisation des outils numériques.

Télétravail

Un accord de télétravail est en place, qui permet, sous certaines conditions, de travailler depuis son domicile une fois par semaine maximum, dès le grade de Senior 1 (3 ans).

Services et associations à disposition

Afin de faciliter la vie personnelle des collaborateurs, les différentes associations sportives au sein de Mazars proposent de nombreuses activités (course à pied, golf, football, tennis...); le service conciergerie, au sein des locaux parisiens, permet également de disposer d'une large offre de services (pressing, aide à domicile, garde d'enfants, cadeaux, etc.).

Enquêtes et distinctions

Mazars a été plusieurs fois récompensé pour sa politique envers ses collaborateurs, permanents ou stagiaires. Pour la première fois au cours de la saison 2016/17, Mazars a été labellisé « Happy At Work », suite à une enquête de satisfaction réalisée auprès des collaborateurs.

En 2017, Mazars a reçu, pour la 6^{ème} année consécutive, la distinction « Happy Trainees », avec plus de 85 % des stagiaires recommandant l'entreprise.



LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Notre lutte contre le changement climatique est le prolongement naturel de notre volonté d'accompagner nos clients dans le déploiement d'un modèle de développement durable.

Nous conduisons ainsi régulièrement des bilans carbone de notre organisation et nous proposons des actions correctives dans le cadre de programmes de compensation.

Des Services Généraux, acteurs au service de la performance environnementale

Les services généraux de Mazars sont responsables de la gestion :

- des parties privatives des locaux (BNP Real Estate est mandaté par le propriétaire pour les parties communes de la tour Exaltis);
- de la flotte automobile.

Les impacts environnementaux sont pris en compte par ce service, notamment à travers les éléments suivants :

- certification HQE Exploitation pour l'immeuble;
- création et Animation d'un Comité Vert avec propriétaires des murs;
- action de réduction des consommations de fluides.

La certification HQE

L'année dernière, Mazars s'était engagée dans une démarche de certification Haute Qualité Environnementale (HQE) Exploitation, concernant le bâtiment parisien Exaltis. Cela s'est traduit par la mise en place d'actions concrètes :

- les coupures d'éclairage des bureaux se font à 9h00, 12h30 et 20h, puis toutes les heures de 21h à 6h;
- l'éclairage des circulations fonctionne à 50 % pendant les horaires d'été;
- 100 % du papier utilisé est issu de forêts gérées durablement au quotidien et de papiers recyclés pour les appels d'offres;
- les photocopieuses ont été programmées afin d'éviter l'impression automatique des documents, qui sont imprimés sur présentation du badge individuel et systématiquement en recto-verso afin de diminuer le volume de papier;
- les piles, les ampoules, les toners et divers petits matériels sont recyclés par des entreprises spécialisées;
- le prestataire de nettoyage de Mazars utilise des produits respectant l'environnement;
- en dessous de 3h30 de temps de déplacement, il est demandé de privilégier les trajets en train à ceux en avion;
- la faveur est donnée aux transports en commun et à la limitation des déplacements pour les réunions, en encourageant l'utilisation de la visioconférence;
- le matériel informatique en fin de vie est récupéré et envoyé chez un prestataire pour recyclage et valorisation;
- Mazars Paris a fait sécuriser son parking pour accueillir et promouvoir les vélos au travail.

Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Mazars Paris se situe au sein d'une tour équipée d'une centrale de traitement d'air CTA ainsi que de hottes avec filtres pour la partie restauration. Des analyses

de qualité de l'air sont réalisées chaque année.

Le chauffage de la tour étant confié à un acteur majeur du territoire de la Défense, s'appuyant sur son expérience QHSE, ce dernier déploie son SME certifié iso 50.001 en 2014. Ce chauffage urbain permet une meilleure efficacité énergétique et réduit également les émissions de GES.

Il n'y a pas de rejet dans l'eau ni dans le sol et des mesures de prévention sont en place, les canalisations étant équipées de disconnecteurs, un bac à graisse est contrôlé et vidangé régulièrement, nos parking étant équipés de fosses hydrocarbures qui sont ensuite curées régulièrement. La tour est connectée au réseau urbain pour les eaux usées et pluviales et le site est imperméabilisé. Des analyses d'eau sont réalisées régulièrement sur le site et témoignent de la bonne qualité de l'eau. Le prestataire « espaces verts » n'utilise quasiment pas de produits dans le cadre de sa prestation sauf en cas d'invasion (utilisation de produit utilisable en agriculture biologique). Les prestataires n'utilisent que des produits éco labellisés.

La protection de l'environnement est un engagement mené localement et nous encourageons l'ensemble des entités du Groupe à lancer des programmes de mesure de leur empreinte écologique. Ces différents bilans permettent ainsi de cibler les champs d'amélioration et de mener des actions concrètes telles que l'emploi de matériaux recyclables ou la consommation énergétique.

FAVORISER ET ENCOURAGER LA SOLIDARITÉ

La Fondation Mazars

La Fondation Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement durable a été créée en octobre 2009. En 8 ans, la Fondation Mazars a parrainé plus de 130 projets et a alloué 800 000 € de dons. Elle intervient à l'échelle nationale et internationale sur des projets à la fois français et étrangers. Les objectifs de la Fondation Mazars se concentrent sur le soutien d'associations œuvrant en faveur des enfants, les jeunes et leurs familles. Elle soutient les actions

favorisant l'accès à l'éducation, aux soins, à la culture et à des conditions de vie décentes, toujours autour de l'enfant.

Chaque année, suite à une période d'appel à projets, le comité de sélection de la Fondation se réunit afin de choisir une quinzaine de projets et la somme qui leur sera attribuée. Le comité de sélection se compose d'associés Mazars et de fonctions supports, ainsi que de cinq membres issus d'un univers de Fondation, association ou mécénat.

Les projets parrainés dans les pays étrangers sont régulièrement suivis par les bureaux locaux de Mazars : Vietnam, Chili, Bolivie, Madagascar, Sénégal, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, etc.

Une implication de l'ensemble de nos collaborateurs vis-à-vis de notre programme de RSE

Mazars entend développer ses actions de solidarité en lien étroit avec l'ensemble de ses collaborateurs. Depuis 2014, Mazars participe activement au programme du Congé Solidaire® porté par Planète Urgence. Ce dispositif permet aux collaborateurs d'utiliser deux semaines de leur temps de congés afin de transmettre leurs compétences sur des missions de solidarité internationale, de courte durée. Depuis 2014, près d'une cinquantaine de personnes sont parties en Afrique, Amérique du Sud et en Asie, pour servir 25 projets différents. Par ailleurs, Mazars développe, depuis 2016, une nouvelle forme de mécénat de compétences grâce au partenariat avec Pro Bono. Créée en 2011, l'association Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation citoyenne spécialisé en bénévolat et mécénat de compétences dont l'ambition est de permettre aux organisations à finalité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin. En 2016, lors de 4^{ème} édition de la Probono Week, les salariés volontaires de Mazars, Dalkia, EDF, EY, CSC, Manpower, Thales et Société Générale ont utilisé leurs compétences pour venir gracieusement en aide à 10 associations, lors de deux journées au mois de novembre. Cette initiative a été reconduite en 2017.

_____ S'IMPLIQUER AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Parmi de nombreux projets, Mazars s'est particulièrement investi lors de cette année 2016-2017, au service de quatre principaux objectifs.

Prendre part au débat public, en portant la parole de nos dirigeants au cœur des débats sociétaux, économiques, environnementaux, menés par des cercles d'influence et think tank reconnus

Mazars est un partenaire actif et historique, entre autres, de l'Institut Montaigne, de l'Institut de l'entreprise et des Rencontres Économiques d'Aix. Ces cercles de réflexion réunissent des dirigeants d'entreprises, hauts fonctionnaires, politiques, universitaires, étudiants, ou personnes issues de la société civile, animent le débat et élaborent des propositions concrètes.

Soutenir notre patrimoine culturel et artistique, notamment par un engagement vis-à-vis de la Réunion des Musées Nationaux (RMN) – Grand Palais et de l'Opéra de Paris

Mazars s'est toujours engagé au profit de la transmission de la culture et du patrimoine. Mécène en 2017 de la rétrospective Gauguin l'alchimiste, le groupe a notamment soutenu, au fil des années, le Musée du Louvre, l'Opéra de Paris ou encore le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris avec l'exposition Warhol, Unlimited en 2015. En 2016 / 17, le choix de Mazars s'est porté vers la Réunion des Musées Nationaux (RMN) – Grand Palais qui organisait deux expositions d'envergure, tout d'abord Pissarro à Eragny, au Musée du Luxembourg, consacrée à « l'aîné » des impressionnistes et à ses œuvres produites lors des vingt années passées dans ce village de l'Oise, où la nature devient une source d'inspiration infinie, propice à illustrer ses idéaux de liberté. Quelques mois plus tard, la très médiatisée rétrospective Gauguin l'alchimiste ouvrait ses portes. Notre soutien vis-à-vis de cette exposition illustre la volonté de valoriser une figure de notre patrimoine

national qui a su rayonner au-delà des frontières physiques et culturelles. En tant que précurseur qui a ouvert la voie à Matisse et Picasso, mais également visionnaire dont l'art et la renommée dépassent nos frontières géographiques, Paul Gauguin inspire et fascine.

Promouvoir une meilleure justice sociale et économique

Partenaire historique des Victoires des Autodidactes récompensant des entrepreneurs ou cadres dirigeants autodidactes qui se distinguent par leurs résultats, leur dynamisme et leur capacité de développement, Mazars s'est plus récemment engagé auprès des Déterminés.

Cette association, présidée par Moussa Camara, a pour objectif d'optimiser les chances de réussite des entrepreneurs ambitieux des quartiers populaires. Trois ans après sa création, l'association recense déjà une centaine de personnes formées et 25 entreprises créées, tous secteurs professionnels confondus. Elle a pour vocation de démocratiser l'entrepreneuriat des jeunes de 18 à 35 ans issus de quartiers populaires ou ruraux. Moussa Camara, président fondateur de l'association, lui-même issu d'un quartier sensible de Cergy-Pontoise, a pour ambition d'accompagner des entrepreneurs « déterminés », quel que soit leur milieu d'origine, leur niveau d'étude ou leur niveau d'expérience professionnelle. L'association a très rapidement pu bénéficier du soutien du MEDEF, en la personne de Pierre Gattaz, parrain des Déterminés et fortement impliqué à leurs côtés, mais également de celui de Thierry Marx, chef cuisinier de renommée mondiale, parrain lui aussi de l'association. Initié en 2016, le partenariat entre Mazars et Les Déterminés se traduit sous différentes formes :

- mise à disposition de locaux permanents dans la tour Mazars à La Défense qui servent de siège social à l'association ;
- mécénat de compétence apporté par les collaborateurs Mazars ;
- *mentoring* dispensés par des senior managers

et associés lors de moments-clés, tels que les réponses à appel d'offres, les dossiers préalables aux levées de fonds, etc.

« Dès les premières rencontres avec l'équipe dirigeante de Mazars, un climat de confiance et d'échanges s'est instauré et Mazars a très rapidement manifesté son intérêt vis-à-vis de notre démarche. Le partenariat avec Mazars vient renforcer notre volonté initiale, celle de briser les barrières entre deux mondes qui ne se parlaient pas, avec les jeunes d'une part et les entreprises de l'autre. Des synergies peuvent, bien au contraire, se créer entre ces deux mondes. »,
Moussa Camara



MOUSSA CAMARA
Président de l'association Les Déterminés



Hervé Hélias, lors de la remise des diplômes des Déterminés

ANNEXE 1

Liste des filiales françaises de Mazars SA au 31 août 2017.

FILIALES FRANÇAISES

MAZARS SAS	MAZARS ENTREPRENEURS (LE PUY-EN-VELAY) SAS
MAZARS ACTUARIAT SAS	ADJ PARTICIPATIONS SAS
FRANEX SA	MAZARS INRECO SARL
COMEX ARMOR SARL	MAZARS (REIMS) SAS
MAZARS CORPORATE FINANCE SARL	MAZARS SEM SAS
MAZARS BPO SAS	MAZARS BOURGOGNE FRANCHE-COMTE SAS
ORPHIS SARL	MAZARS PONTARLIER SAS
AUTHORIZED TAX REPRESENTATIVE SA	MAZARS DIJON SAS
CBA SARL	PLURIS AUDIT SAS
PMETI SAS	MAZARS LONS SAS
THOMAS & ASSOCIES SA	FIDAGRI SARL
WSB HOLDING SAS	MAZARS (TOULOUSE) SA
EQR CONSEIL SAS	MAZARS RODEZ SARL
MAZARS UNICONSEILS SA	MAZARS ACEA SA
MAZARS SPCC SA	MAZARS (ROUEN) SA
MILLEPAYES SARL	CABINET D'AUDIT LECOMTE SARL
MAZARS ADVESE SAS	EAZY BY MAZARS SNC
MAZARS ILEVEN SAS	MAZARS EXPERTS ET CONSEILS (MARSEILLE) SAS
MAZARS (STRASBOURG) SA	MAZARS (LYON) SA
MAZARS FIDUCO SA	MAZARS METZ SAS
AGEC SARL	MAZARS & SEFCO SAS
MAZARS EXPERTS-ON-LINE SAS	SEFCO SAS
MAZARS FIGEOR SAS	MAZARS ENTREPRENEURS (LYON) SAS
SAGASPE ET ASSOCIES SARL	MAZARS EXPERTS & CONSEILS (LYON) SAS
MAZARS ET ASSOCIES SAS	MAZARS GOURGUE SAS

ANNEXE 2

Liste des personnes ou entités (y compris établissements de crédit) dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé pour lesquelles Mazars a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé.

La liste des mandats au 31 août 2017, incluant les mandats de sociétés faisant l'objet d'une cotation sur un marché réglementé (titres ou dettes), et pour lesquels un rapport a été émis sur la période couverte par ce rapport de transparence (du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2017).

SOCIÉTÉS ÉMETTRICES DE TITRES FINANCIERS SUR UN MARCHÉ RÉGLEMENTÉ

<ul style="list-style-type: none"> • ADVENIS • AGENCE FRANÇAISE DU DÉVELOPPEMENT • ALBIOMA (EX SECHILLENNE SIDEC) • ALSTOM SA • ALTRAN TECHNOLOGIES • AMOEBA • AMPLITUDE SURGICAL • ANF IMMOBILIER • APRIL SA • AREVA - société de participation du commissariat à l'Énergie Atomique • ARGAN • ASSURANCES DU CREDIT MUTUEL NORD VIE • AUTO ABS GERMAN LOANS MASTER • AUTO ABS2 COMPARTIMENT 2013-A • AUTO ABS3 COMPARTIMENT 2014-1 • AXA BANK EUROPE SCF • AXA SA • AXWAY SOFTWARE • BACCARAT SA • BANQUE PSA FINANCE • BNP PARIBAS • BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE • BOIRON • BONDUELLE SCA • BOUYGUES • BPCE • BPCE MASTER HOME LOAN • BPIFRANCE FINANCEMENT • BURELLE SA • BUSINESS & DÉCISION • CAISSE CENTRALE DU CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE - 3CIF • CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS • CAISSE FÉDÉRALE DU CREDIT MUTUEL DE MAINE ANJOU BASSE NORMANDIE • CAISSE FÉDÉRALE DU CREDIT MUTUEL NORD EUROPE • CAISSE FRANÇAISE DE FINANCEMENT LOCAL • CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL BRIE PICARDIE • CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE PARIS ET D'ÎLE DE FRANCE • CAISSE REGIONALE DE CREDIT AGRICOLE MUTUEL LOIRE HAUTE LOIRE • CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL NORD DE FRANCE 	<ul style="list-style-type: none"> • CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL SUD RHONE ALPES • CARREFOUR • CARS ALLIANCE AUTO LOANS FRANCE MASTER • CARS ALLIANCE AUTO LOANS FRANCE V 2014-1 • CEGEDIM SA • CEGID GROUP • CENTRE HOSPITALIER DE LA RÉUNION • CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE MARTINIQUE • CENTRE HOSPITALIER SAINTE-ANNE • CFHL-1 2014 • CFHL-2 2015 • CGG SA • CHRISTIAN DIOR • CIF EUROMORTGAGE • CNME HOME LOANS • CNP ASSURANCES • COHERIS • COLAS • COMPAGNIE DES ALPES • COMPAGNIE LEBON • COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM • COURTOIS SA • CRÉDIT AGRICOLE HOME LOAN SFH • CRÉDIT LYONNAIS • CRÉDIT MUTUEL ARKEA • CRÉDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH • CS COMMUNICATION & SYSTÈMES • DASSAULT AVIATION • DEXIA CRÉDIT LOCAL • DOMOS 2008 • DOMOS 2011 • ÉLECTRICITÉ DE STRASBOURG • ELIDE • ELIS SA • ERIDAN • ESSILOR INTERNATIONAL • ESSO SAF • EURAZEO • EUROPCAR GROUPE • EUROSIC • EUTELSAT COMMUNICATIONS • EUTELSAT SA • EXEL INDUSTRIES 	<ul style="list-style-type: none"> • FCC ELECTRA • FCT AUTO NORIA • FCT LAFFITTE 2016 • FCT LOGGIAS • FERMENTALG • FINANCIÈRE AGACHE • FONCIÈRE DE PARIS SIIC (ex COFITEM COFIMUR) • FONCIÈRE DES MURS • FONCIÈRE DES RÉGIONS • FONCIÈRE DÉVELOPPEMENT LOGEMENTS • FRANCE BROADBAND INFRASTRUCTURES • GECINA • GENERIX SA • GERARD PERRIER INDUSTRIE • GL EVENTS SA • GRANDS MOULINS DE STRASBOURG • GREEN LEASE 2012-1 • GROUPAMA SA • GROUPE ADEO • GROUPE EUROTUNNEL SE • GROUPE GORGE • HI MEDIA • HIPAY GROUP • ICADE SA • IMMOBILIERE DASSAULT • INGENICO GROUP SA • INNELEC MULTIMEDIA SA • INTERPARFUMS • KORIAN-MEDICA • LA MONDIALE SAM • LAGARDÈRE SCA • LES HÔPITAUX UNIVERSITAIRES DE STRASBOURG • LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS • LVMH • MACIF • MALTERIES FRANCO-BELGES • MANUTAN INTERNATIONAL • MARIE BRIZARD WINE AND SPIRITS SA • MEDIAWAN • METABOLIC EXPLORER • MGI COUTIER • MINOTAURE • MUSÉE GRÉVIN • NATIXIS • NATUREX 	<ul style="list-style-type: none"> • NEW AREVA HOLDING • NEXANS • NEXITY • NORIA 2009 • NORIA 2015 • OPERA 2014 • PERNOD RICARD • PEUGEOT SA • PHARMAGEST INTERACTIVE • POKEL • PSB INDUSTRIES • PUBLICIS GROUPE SA • RADIAL • RATP • RIBER • RTE • RUBIS • SA SIGNAUX GIROD • SABETON • SAFRAN • SCHNEIDER ELECTRIC SA • SCOR • SEB SA • SERGE FERRARI GROUP • SIPH • SOCIÉTÉ D'INFRASTRUCTURES GAZIERES • SOCIÉTÉ FONCIÈRE, FINANCIÈRE ET DE PARTICIPATIONS (FFP) • SOPRA STERIA GROUP • STEF • STORE ELECTRONIC SYSTEMS • SUEZ ENVIRONNEMENT COMPANY • TARKETT • TECHNICOLOR SA • TF1 SA • THALES SA • THERMADOR GROUPE • THERMOCOMPACT • TSA • UBISOFT • VALEO SA • VOLTALIA • VRANKEN-POMMERY MONOPOLE • WAVESTONE • ZEPHYR • ZEUS - CPT OSIRIS
---	---	---	---

Mazars a été nommé commissaire aux comptes des sociétés suivantes :
 IGE-XAO • IPSOS • MRM • TIKEHAU • VETOQUINOL • ARKEA PUBLIC SECTOR SCF
 La première certification par Mazars portera sur les comptes 2017.

ANNEXE 3

Liste des établissements de crédit pour lesquels Mazars a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé.

Les mandats de commissariat aux comptes d'établissements de crédit pour lesquels un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2017 (couverte par le présent Rapport de Transparence) est la suivante (mention en gras pour ceux qui émettent des titres, – actions ou titres de créances – sur un marché réglementé, mentionnés ci-dessus) :

ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

• AGENCE FRANÇAISE DU DÉVELOPPEMENT	• BANQUE POPULAIRE DE BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	• BPCE
• ARKEA BANKING SERVICES	• BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS	• BPCE INTERNATIONAL ET OUTRE-MER (BPCE IOM)
• ARKEA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS	• BANQUE PRIVÉE 1818	• BPE
• ARKEA DIRECT BANK (EX FORTUNEO)	• BANQUE PSA FINANCE	• BPIFRANCE FINANCEMENT
• ATTIJARIWABA BANK EUROPE	• BANQUE SBA	• BPIFRANCE RÉGIONS
• AUXIFIP	• BANQUE SOLFEA	• CAISSE CENTRALE DU CRÉDIT IMMOBILIER DE FRANCE - 3CIF
• AXA BANK EUROPE SCF	• BNP PARIBAS	• CAISSE CENTRALE DU CRÉDIT MUTUEL
• AXA BANQUE	• BNP PARIBAS ANTILLES GUYANE	• CAISSE DE CRÉDIT MUNICIPAL DE LILLE
• AXA BANQUE FINANCEMENT	• BNP PARIBAS FACTOR	• CAISSE DE CRÉDIT MUNICIPAL DE REIMS
• BANQUE BCP	• BNP PARIBAS LEASE GROUP	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE
• BANQUE CHAABI DU MAROC (BCDM)	• BNP PARIBAS NOUVELLE-CALÉDONIE	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE CÔTE-D'AZUR
• BANQUE COMMERCIALE DU MARCHÉ NORD EUROPE - BCMNE	• BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE D'AUVERGNE ET DU LIMOUSIN
• BANQUE D'ESCOMPTE WORMSER FRÈRES	• BNP PARIBAS RÉUNION	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE DE BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ
• BANQUE FÉDÉRALE MUTUALISTE	• BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE ÎLE-DE-FRANCE
• BANQUE NEUFLIZE OBC	• BOA FRANCE	• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE LANGUEDOC-ROUSSILLON

• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE LOIRE CENTRE	• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL SUD RHÔNE-ALPES	• INSTITUT POUR LE FINANCEMENT DU CINÉMA ET DES INDUSTRIES - IFCIC
• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE LOIRE DRÔME ARDÈCHE	• CHOLET DUPONT	• JCB FINANCE
• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE NORD FRANCE EUROPE	• CIF EUROMORTGAGE	• LAZARD FRÈRES BANQUE
• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE NORMANDIE	• CLAAS FINANCIAL SERVICES	• LIXXBAIL
• CAISSE D'ÉPARGNE ET DE PRÉVOYANCE RHÔNE-ALPES	• CNH INDUSTRIAL CAPITAL EUROPE	• MONABANQ
• CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL DE MAINE ANJOU BASSE-NORMANDIE	• COMPAGNIE GÉNÉRALE DE CRÉDIT AUX PARTICULIERS - CREDIPAR	• NATIOCRÉDIBAIL
• CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL NORD EUROPE	• CRÉDIT AGRICOLE HOME LOAN SFH	• NATIOCRÉDIMURS
• CAISSE FÉDÉRALE DU CRÉDIT MUTUEL OCEAN	• CRÉDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING	• NATIXIS
• CAISSE FRANÇAISE DE FINANCEMENT LOCAL (CAFFIL)	• CRÉDIT FONCIER ET COMMUNAL D'ALSACE ET DE LORRAINE - CFCAL	• NATIXIS ASSET MANAGEMENT FINANCE
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL BRIE PICARDIE	• CRÉDIT LYONNAIS	• NATIXIS COFICINE
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL CENTRE LOIRE	• CRÉDIT MUTUEL ARKEA	• PSA BANQUE FRANCE (EX SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE BANQUE – SOFIB)
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL CENTRE-EST	• CRÉDIT MUTUEL ARKEA HOME LOANS SFH	• SOCFIM
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL FRANCHE-COMTÉ	• DEXIA CRÉDIT LOCAL	• SOCIÉTÉ DE FINANCEMENT LOCAL - SFIL
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE L'ANJOU ET DU MAINE	• EXANE DERIVATIVES	• TUNISIAN FOREIGN BANK
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL DE PARIS ET D'ÎLE-DE-FRANCE	• EXANE FINANCE	• UNIFERGIE - UNION POUR LE FINANCEMENT DES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL LOIRE HAUTE-LOIRE	• FÉDÉRAL FINANCE	• YOUNITED (EX PRET D'UNION)
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL NORD DE FRANCE	• FINAMUR	
• CAISSE RÉGIONALE DE CRÉDIT AGRICOLE MUTUEL NORD-EST	• GRESHAM BANQUE	

Mazars a été nommé commissaire aux comptes des sociétés suivantes :

ARKEA PUBLIC SECTOR SCF • BANQUE DE SAVOIE • BANQUE POPULAIRE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES (AURA)
 BANQUE POPULAIRE DU NORD • BFOR BANKF • CAISSE DE CREDIT MUNICIPAL DE NICE • CREATIS • GMAC BANQUE
 La première certification par Mazars portera sur les comptes 2017.

ANNEXE 4

Liste des sociétés de financement pour lesquels Mazars a effectué une mission de contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé.

Les mandats de commissariat aux comptes de sociétés de financement pour lesquels un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2017 (couverte par le présent Rapport de Transparence) est la suivante.

SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT

ARKEA CRÉDIT BAIL	LA BANQUE POSTALE FINANCEMENT
BAIL ACTEA	LIXXCREDIT
BATILEASE	LOISIRS FINANCE
CMV MÉDIFORCE	NATIXIS FINANCEMENT
CRÉDIT MODERNE ANTILLES GUYANE	NORRSKEN FINANCE
CRÉDIT MODERNE OCEAN INDIEN	PRÊTS ET SERVICES
DEXIA CLF RÉGIONS BAIL	PROJEO
DEXIA FLOBAIL	PROPARCO
DOMOFINANCE	SAGEFI
FINANCO	SOCIÉTÉ INTERPROFESSIONNELLE ARTISANALE DE GARANTIE D'INVESTISSEMENTS (SIAGI)
FORTIS LEASE FRANCE	SOFIAP

ANNEXE 5

Déclaration relative à l'efficacité du système de contrôle de qualité, à l'indépendance et à la formation.

Nous confirmons, en application des dispositions prévues à l'article R. 823-21 c), f) et g) du Code de commerce, que :

- sur la base des procédures mises en œuvre dont l'application fait l'objet de vérifications chaque année, nous estimons avoir mis en place un système de contrôle qualité permettant une gestion des risques appropriée et le respect des dispositions légales et réglementaires qui nous sont applicables ;
- des procédures de contrôle ont été mises en œuvre afin de s'assurer du respect des règles d'indépendance ;
- la politique de formation décrite dans le présent rapport vise à assurer le respect des dispositions des articles L. 822-4 et R. 822-61 du Code de commerce.

Hervé HELIAS
Directeur Général du Groupe Mazars
Président du Directoire de Mazars
en France

Jean-Luc BARLET
Directeur de la conformité Mazars

