

Rapport de Transparence  
2010 - 2011  
MAZARS SA (France)



# Sommaire

## Introduction

### 1. Présentation de MAZARS

#### 1.1. MAZARS en France

- 1.1.1 Présentation de la structure légale et de l'actionnariat de MAZARS SA
- 1.1.2 Dispositions légales et structurelles
- 1.1.3 Présentation de la structure de gouvernance du cabinet d'audit

#### 1.2. MAZARS au plan international

- 1.2.1 Présentation de MAZARS Srl
- 1.2.2 Gouvernance de MAZARS Srl
- 1.2.3 La présence mondiale de MAZARS au 31 août 2011

### 2. Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de MAZARS

#### 2.1. Indépendance

- 2.1.1 Les règles d'indépendance de MAZARS
- 2.1.2 Déclaration relative à la vérification interne des règles d'indépendance en France

#### 2.2. Système de contrôle qualité

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

#### 2.3. Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles

### 3. Nos clients

#### 3.1. Offre de services et activités

- 3.1.1 L'offre globale de services MAZARS et le chiffre d'affaires consolidé
- 3.1.2 Le chiffre d'affaire de MAZARS en France

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

- 3.2.1 Sociétés émettrices de titres financiers sur un marché réglementé
- 3.2.2 Etablissements de crédit

### 4. Ressources Humaines

#### 4.1. La gestion des talents, gage de qualité

#### 4.2. Effectifs

- 4.2.1 Effectif au niveau international
- 4.2.2 Collaborateurs en France
- 4.2.3 Collaborateurs dédiés à l'audit légal

#### 4.3. Nos Associés

- 4.3.1 Nos Associés au niveau international
- 4.3.2 Nos Associés en France
- 4.3.3 Nos Associés d'audit
- 4.3.4 Les bases de la rémunération de nos Associés

#### 4.4. La politique MAZARS concernant la formation continue des auditeurs

Attestation concernant le respect des obligations en matière de formation professionnelle continue

### 5. La présence en France et globale de MAZARS

# Introduction

---

## MAZARS, l'intelligence collective en action

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport de transparence 2010-2011 de MAZARS France.

MAZARS est une organisation intégrée et indépendante de premier plan dont la dimension internationale se renforce chaque année. L'organisation MAZARS est spécialisée dans l'audit, la comptabilité, la fiscalité, les services juridiques et le conseil. A fin août 2011, MAZARS est présent dans 61 pays à travers le monde, avec un effectif de 13 000 collaborateurs hautement qualifiés.

Depuis toujours, le modèle de développement de MAZARS s'est nourri de la diversité des talents et de la complémentarité des expertises, au service d'un renforcement constant de la valeur ajoutée apportée à nos clients. C'est avec cette conviction que l'intelligence collective est porteuse d'une dynamique de sens qui dépasse la somme des contributions individuelles, que nous envisageons nos relations avec nos clients : elles sont fondées sur une écoute et un dialogue permanents, permettant de co-construire avec eux des solutions sur mesure, innovantes et adaptées à leurs enjeux.

C'est aussi dans cette même optique que nous nous efforçons de contribuer activement aux réflexions de fond qui ont trait à notre environnement professionnel ou aux normes régissant notre activité, tout particulièrement en France et en Europe. A ce titre, nous sommes particulièrement investis dans le débat citoyen engagé par la Commission européenne sur la structuration du marché de l'audit en Europe, suite à la publication, à l'automne 2010, du Livre Vert : « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise ». Nous y avons apporté une contribution détaillée, structurée autour d'un plusieurs propositions constituant à nos yeux un programme de réformes cohérent et pragmatique.

Par ailleurs, nous nous attachons à :

- jouer un rôle actif dans les travaux menés par les organismes professionnels nationaux et internationaux et contribuer régulièrement aux travaux de réflexion et d'évolution relatifs aux normes qui régissent notre activité (CNCC, ANC, CSOEC, FEE, IASB, IFAC, ESMA...) ;
- recruter et développer nos talents pour travailler en synergie avec ceux de nos clients ;
- faire constamment évoluer nos méthodologies et notre offre de service pour mieux répondre aux besoins de nos clients et les anticiper ;
- être un acteur responsable de notre société, en réaffirmant et en concrétisant régulièrement nos engagements de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), en interne et par une offre de services « responsables » pour nos clients (reporting extra-financier).

Acteur de la transparence des marchés et groupe responsable, MAZARS publie volontairement, depuis 2004-2005, un rapport annuel incluant des états financiers consolidés aux normes IFRS et certifiés par des auditeurs indépendants, tout comme il a mis en œuvre une démarche volontariste en matière de rapports de transparence, initiée au niveau Groupe dès 2006, en conformité avec la Directive européenne, et se traduisant par la publication en France, ainsi que pour de nombreux autres pays, depuis fin 2008.

Dans un contexte de marché toujours difficile et incertain, MAZARS en France a poursuivi en 2010-2011 une stratégie de développement de long terme de ses activités, en maintenant sa politique d'investissement dans l'intégration de nouveaux bureaux en régions et dans la montée en puissance de son offre Conseil. Ainsi, l'activité de MAZARS en France a connu une croissance de près de 4% sur l'exercice écoulé.

*Paris La Défense, le 30 novembre 2011*

Philippe CASTAGNAC

Jean-Luc BARLET

# 1. Présentation de MAZARS

---

Conformément à l'article R. 823-21 du Code de commerce, les commissaires aux comptes désignés auprès de personnes ou d'entités dont les titres financiers sont admis à la négociation sur un marché réglementé ou auprès d'établissements de crédit publient sur leur site Internet, dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice, un rapport de transparence. Ces dispositions sont en vigueur depuis les exercices clos après le 1<sup>er</sup> juin 2008. C'est dans ce cadre que MAZARS France a établi ce rapport en date du 30 novembre 2011.

## 1.1. MAZARS en France

MAZARS est une organisation indépendante d'audit, de conseil et de services aux entreprises. En France, MAZARS regroupe 37 implantations, et fédère les compétences et le professionnalisme de plus de 2 235 collaborateurs, dont 152 associés.

### 1.1.1. Présentation de la structure légale et de l'actionnariat de MAZARS SA

En France, l'entité « mère » du réseau est MAZARS SA, société anonyme à Conseil d'Administration ayant pour objet l'exercice des activités de commissaire aux comptes d'une part et d'expertise comptable d'autre part. Son siège social est situé à Courbevoie-La Défense, Tour Exaltis, et le capital social s'élève à 8 320 000 €. L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante. Le capital de l'entreprise 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) ou d'experts comptables pour plus des deux tiers (du capital et des droits de vote, directement ou indirectement). MAZARS SA est inscrite à la compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et à l'Ordre des experts comptables de Paris - Île de France.

### 1.1.2. Dispositions légales et structurelles

MAZARS SA détient la plupart des titres des sociétés françaises. Il s'agit principalement de

bureaux établis en régions et exerçant à la fois des activités de commissariat aux comptes et d'expertise comptable, et dans une moindre mesure de sociétés exerçant d'autres activités telles que le conseil en organisation, l'actuariat ou le conseil fiscal.

La liste des filiales contrôlées par MAZARS SA au 31 août 2011 est la suivante :

ACCIOS SAS, AGECE SARL, AUTHORIZED TAX REPRESENTATIVE (ATR) SAS, CABINET D'AUDIT LECOMTE SARL, CBA SARL , COMEX ARMOR SARL, Fidagri, MAZARS Alix, MAZARS CENTRE, ADH Experts, ADH Paris, Safrec SAS, CG ADH SARL, FRANEX SA , GUERARD VIALA DEVELOPPEMENT SA , MAZARS ACTUARIAT SAS, MAZARS BESANCON SAS, MAZARS CORPORATE FINANCE (MCF) SARL , MAZARS DIJON SARL, MAZARS EXPERTS ET CONSEILS SA, MAZARS FIDUCO SA, MAZARS METZ SAS, MAZARS PONTARLIER SARL, Pluris Conseil Group (PCG), Pluris Audit Group SA, MAZARS SA (Mt St Aignan), MAZARS SA (Reims), MAZARS SA (Strasbourg), MAZARS SA (Toulouse), MAZARS SA (Villeurbanne), MAZARS SAS, MAZARS SEM SA, MAZARS SOC SA, MAZARS SEFCO SAS, MAZARS-INRECO SARL, MAZARS Lons, NET 4 OFFICE SA , ORPHIS SARL, SEFCO SAS, THOMAS & ASSOCIES SA.

MAZARS dispose de 5 établissements à Lille, Marseille, Rennes, Vannes et Nantes et MAZARS Lyon a un établissement à Annecy.

### 1.1.3. Présentation de la structure de gouvernance du cabinet d'audit

Philippe CASTAGNAC est le Président - Directeur Général de MAZARS en France, et s'appuie sur une équipe d'Associés élus au sein d'un Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif France, élu pour une période de 3 ans, comprend le Directeur Général, assisté de trois directeurs généraux délégués.

- Philippe CASTAGNAC, Président - Directeur Général

Son rôle est de relayer les axes stratégiques définis par le Conseil de Gérance du Groupe et de coordonner l'ensemble des politiques mises en œuvre. Philippe CASTAGNAC est également membre du Conseil de Gérance du Groupe depuis décembre 2006.

# 1. Présentation de MAZARS

---

- Jean-Marc DESLANDES, Directeur Général Délégué

Jean-Marc DESLANDES est le responsable des activités dédiées au marché des PIE (*Country Business Unit Public Interest Entities*). La gestion opérationnelle et le développement du segment EIP en France sont également assurés par les responsables des secteurs (Assurance, Industrie, Banque, Services et Secteur Public) et les responsables des lignes de métiers (Actuariat, Transaction Services, Organisation et Systèmes, Management des Risques et du Contrôle Interne).

- Michel MULLER, Directeur Général Délégué  
Michel MULLER est en charge des services dédiés au marché des petites et moyennes entreprises en France (*Country Business Unit OMB, Owner Managed Businesses*). La gestion opérationnelle et le développement de ce marché sont assurés par les responsables des activités audit, expertise et conseil, dédiées aux entrepreneurs.

- Gilles RAINAUT, Directeur Général Délégué  
Gilles RAINAUT est responsable des infrastructures et de l'animation de la vie associative.

## 1.2. MAZARS au plan international

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

La démocratie associative donne à chaque associé la possibilité de se prononcer sur les décisions stratégiques qui engagent l'avenir du *partnership*. Cette responsabilité est au cœur des principes et des pratiques de MAZARS ; elle influence l'ensemble de l'organisation et se traduit au quotidien dans l'exercice professionnel comme dans la relation que MAZARS entretient avec son environnement économique et social. Afin de faire en sorte que les services rendus partout dans le monde soient toujours en phase avec les attentes de qualité du client (services "sur mesure"), MAZARS a opté pour un modèle d'intégration aussi bien institutionnelle qu'opérationnelle : le *partnership* international intégré.

### 1.2.1 Présentation de MAZARS Scrl

#### Intégration institutionnelle

L'organisation MAZARS regroupe toutes les entités membres ayant signé un accord de coopération avec MAZARS Scrl. Cette société coopérative à responsabilité limitée domiciliée en Belgique n'a pas d'activité professionnelle et les associés en sont les actionnaires.

À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de MAZARS. La mission de MAZARS Scrl est de promouvoir et protéger la marque MAZARS à travers le monde, de définir les objectifs stratégiques de l'organisation et d'en coordonner la mise en œuvre au niveau des entités de chaque pays.

Dès leur cooptation, tous les associés de MAZARS signent un contrat ne leur permettant de transférer leurs intérêts qu'à des parties approuvées ou désignées par MAZARS Scrl. Les parts dans les entités membres ne peuvent, en principe, être détenues que par des associés de MAZARS Scrl. Les états financiers consolidés de



# 1. Présentation de MAZARS

---

MAZARS Scrl intègre ces entités ; ils ont préparé conformément au référentiel IFRS et sont audités conjointement par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Clark Whitehill. Les membres du Conseil de Gérance, élus directement par les associés, assument la responsabilité ultime de la structure organisationnelle de MAZARS. MAZARS n'est pas un simple ensemble d'entités nationales mais une organisation intégrée de professionnels partageant aussi bien des objectifs techniques et de croissance, que des investissements, des risques et des profits.

## Intégration opérationnelle

Afin de servir au mieux ses clients au niveau mondial, MAZARS a développé une approche internationale, homogène et intégrée des marchés sur lesquels il intervient.

MAZARS possède une structuration internationale autour de deux principaux segments de marché – *Public Interest Entities* (PIE) et *Owner Managed Businesses* (OMB) – de deux lignes de services professionnels (fiscalité et conseil juridique) et de fonctions support qui soutiennent le développement de l'activité. L'activité PIE, l'activité OMB, les services fiscaux, les services juridiques et les quatre fonctions support clés sont ainsi représentés tant au niveau du Groupe (*Global Business Units* et *Global Support Units*), qu'au niveau des pays (*Country Business Units* et *Country Support Units*).

La responsabilité principale des *Global Business Units* est de définir la vision stratégique globale, d'initier et d'accompagner la mise en œuvre de cette stratégie au niveau des pays et s'assurer de l'efficacité opérationnelle du Groupe. En ce sens, elles sont responsables de la mise en œuvre stratégique globale (en termes de croissance et de rentabilité). Les quatre *Global Support Units* ont pour rôle de renforcer les capacités du Groupe (en termes de systèmes, de processus et de moyens humains) afin de développer l'activité au plan mondial, dans une approche coordonnée à l'échelle du Groupe, pour le bénéfice de l'ensemble de nos clients.

MAZARS est doté d'une structure assurant une approche transversale entre les pays, les lignes de service internationales et le Groupe. Sa structure de direction permet aux principaux responsables de toutes les entités membres de dialoguer lors de réunions tenues au moins trois fois par an. La dimension internationale sous-tend tous les aspects de l'organisation MAZARS :

- Chaque mission mondiale ou internationale est dirigée et exécutée par une équipe intégrée, coordonnée par l'associé signataire assumant la responsabilité finale des conclusions émises ;
- Chacune des quatre *Global Business Units* dispose d'au moins un correspondant dans chaque pays membre de l'organisation de manière à optimiser la coordination des missions et le dialogue entre les équipes de professionnels ;
- Les associés et leurs entités nationales sont liés par une série d'accords visant à assurer une homogénéité dans la mise en œuvre de la politique du Groupe. Tous sont responsables envers les représentants qu'ils ont élus au niveau du Groupe.
- Toutes les entités membres du Groupe MAZARS sont ainsi engagées à améliorer la qualité des services fournis aux grands groupes internationaux dans un environnement mondial plus complexe.

## 1.2.2 Gouvernance of MAZARS Scrl

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

La direction de MAZARS Scrl est assurée par son Conseil de Gérance pour les décisions stratégiques clés et par le *Global Executive Committee* (GEC) pour les sujets opérationnels au quotidien, sous la supervision du Conseil de Surveillance. La direction de chaque entité nationale est assurée par un Comité exécutif.

Le Conseil de Gérance rend compte de ses activités au Conseil de Surveillance au moins tous les quatre mois et à l'Assemblée Générale des associés au moins une fois par an.

# 1. Présentation de MAZARS

---

C'est dans le cadre de leur Assemblée Générale que les associés élisent (pour un mandat de trois ans) le président du Conseil de Gérance ainsi que (sur proposition du président élu) les autres membres du Conseil de Gérance. Ce dernier comprend actuellement (et jusqu'à fin 2012) cinq membres :

- Patrick de Cambourg, Président et CEO du Groupe,
- Antonio Bover, Co-CEO du Groupe, Senior Partner de MAZARS en Espagne,
- Philippe Castagnac, Co-CEO du Groupe, Senior Partner de MAZARS en France,
- Douglas A. Phillips, Co-CEO du Groupe, CEO WeiserMazars LLP,
- Hilton Saven, Co-CEO du Groupe, Senior Partner de MAZARS en Afrique du Sud.

Le Conseil de Gérance est assisté de quatre Senior Advisors :

- Frédéric Allilaire, Coordination Amériques, Moyen-Orient et Afrique du Nord,
- David Evans, Sponsor GSU Talents,
- John Mellows, Coordination Asie-Pacifique,
- Jos van Huut, Chairman de l'Alliance Praxity.

Le *Global Executive Committee* se réunit au moins tous les deux mois pour traiter des questions liées à l'activité et de l'état d'avancement des projets des *Global Business Units / Global Support Units* (GBUs / GSUs), ainsi que pour valider les décisions sur les plans international et transversal. Le GEC réunit :

- les membres et *Senior Advisors* du Conseil de Gérance,
- les responsables des GBUs et GSUs :
  - Hervé Hélias, GBU PIE,
  - Phil Verity, GBU OMB,
  - Ton Tuinier, GBU Tax,
  - Bernd Sagasser, GBU Law,
  - Thierry Colin et Éric Albrand, GSU Performance et Systèmes
  - Laurent Choain, GSU Talents

- Jean-Luc Barlet, GSU Technique et Innovation
- Caroline Van Troeyen, GSU Secrétariat Général et Communication.
- Miguel de Fontenay, *Business Consulting*
- Loïc Wallaert, *Country Forum*

Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par quadrimestre et remplit un rôle de surveillance tant du Conseil de Gérance (au plan de la direction du Groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier.

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus par les associés réunis en Assemblée Générale pour un mandat de trois ans.

Le Conseil de Surveillance peut comprendre de 4 à 16 membres. Les mandats des neuf membres actuels courent jusqu'à fin 2012 :

- Michel Barbet-Massin, Président, France
- Pierre Sardet, Vice-Président, France
- Kathryn Byrne, États-Unis
- Mohamed Ali Elaouani Cherif, Tunisie
- Patrice de Folleville, Allemagne
- Tim Hudson, Royaume-Uni
- Ruud Krouwer, Pays-Bas
- Vincenzo Miceli, Italie
- Kenneth Morrison, Chine – Hong Kong

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

Les associés se réunissent en Assemblée Générale au moins une fois par an, étant ainsi au cœur de la gouvernance et des prises de décision de MAZARS Scrl.

# 1. Présentation de MAZARS

---

C'est dans ce cadre que les associés de MAZARS approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Ils élisent également les membres des organes de direction, désignent les nouveaux associés et approuvent les états financiers consolidés de l'exercice.

MAZARS est membre de Praxity, ce qui lui confère, pour accompagner ses clients, une capacité d'intervention additionnelle dans 17 pays.

## 1.2.3 La présence mondiale de MAZARS au 31 août 2011

MAZARS accompagne ses clients dans le monde via :

- des entités membres intégrées dans 61 pays,
- des entités non intégrées dans 22 pays.

Parmi ces entités non intégrées figurent des correspondants ou des joint-ventures de MAZARS SCRL, des correspondants locaux et des bureaux de représentation. La gamme des services offerts par les bureaux de représentation est souvent limitée.

Au-delà des entités membres qui constituent l'organisation intégrée, celles-ci et les entités non intégrées constituent le réseau MAZARS. Elles s'engagent à respecter la politique de gestion des risques telle que décrite au chapitre 2 du présent rapport.

De plus, MAZARS (avec l'ensemble de ses entités intégrées) est un des membres fondateurs de Praxity. Praxity est une alliance internationale de firmes indépendantes constituée en 2007 en tant qu'Association Internationale Sans But Lucratif régie par la loi belge (AISBL). L'alliance Praxity est présente dans 87 pays. Sélectionné à partir d'un processus d'auto-évaluation rigoureux, chaque participant s'engage à fournir des prestations de qualité basées sur une connaissance approfondie des règles locales et à mettre en œuvre des solutions comptables de qualité et éthiquement irréprochables. En cohérence avec l'approche prônée par Praxity, reposant sur le fait qu'il n'existe pas de solution unique pour tous, il y a trois statuts possibles pour participer à cette alliance : membre, associé, et correspondant.



*“La même exigence de qualité  
à travers le monde”*

:



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

---

Le Conseil de Gérance de MAZARS a la responsabilité du dispositif interne de contrôle qualité, qui s'appuie sur un examen régulier de son efficacité. À cette fin, il a mis en place une *Global Support Unit* dédiée à la Technique et l'Innovation (GSU T&I).

La *Global Support Unit* Technique et Innovation :

- définit les procédures et le système d'assurance qualité que toutes les entités et lignes de service doivent mettre en **œuvre** pour être en conformité avec les principes définis. Ces standards sont exposés dans les manuels de gestion de risques et d'assurance qualité de MAZARS, qui servent de référence à l'ensemble des entités ;
- supervise, conjointement avec le Conseil de Gérance, le suivi du système d'assurance qualité. Ce suivi, organisé par un Comité International de Contrôle Qualité (IQCC), repose sur des inspections, coordonnées au plan mondial, pour s'assurer du respect des normes d'audit international (ISAs), du Code d'éthique de l'IFAC et des normes internationales de contrôle qualité (ISQC). Un suivi des plans d'actions, déterminés conjointement avec les responsables de la gestion des risques et de la qualité de chaque pays, et une analyse des reportings et auto-évaluations des entités des pays, faisant état des résultats des revues d'assurance qualité internes et externes au niveau national, sont réalisés chaque année.

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

Le dispositif d'assurance qualité et de sécurité de MAZARS repose sur les normes de l'*International Federation of Accountants* (IFAC). Elles sont accessibles en ligne et sont régulièrement mises à jour pour refléter les évolutions réglementaires.

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

Créé en 2002, le *Forum of Firms*, mis en place au sein de l'IFAC, réunit sous ce label les réseaux d'audit internationaux effectuant des audits transfrontaliers et prenant l'engagement de promouvoir l'application au plan mondial des meilleures pratiques d'audit, afin de contribuer ainsi à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international, dans l'intérêt des utilisateurs des services de la profession. Ce rôle structurant et positif du *Forum of Firms* est reconnu par les parties prenantes de l'audit au niveau international et par les organismes de régulation nationaux et internationaux.

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

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

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

### 2.1. Indépendance

Au 31 août 2011, MAZARS est l'auditeur légal de plus de 500 sociétés cotées dans les 61 pays intégrés de son *partnership* et les 22 pays dans lesquels MAZARS dispose d'entités non intégrées. Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les organisations d'audit.

#### 2.1.1 Les règles d'indépendance de MAZARS

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

Afin de promouvoir l'adoption de ses valeurs fondamentales à travers le Groupe, MAZARS a adopté un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code révisé de l'IESBA et effectif à partir du 1er janvier 2011.

Dans chaque pays, l'entité membre de MAZARS évalue l'équivalence du code d'éthique national avec la CCOI et communique aux autres entités membres toute disposition nationale plus restrictive afin qu'il en soit tenu compte le cas échéant, notamment pour la délivrance de services non audit. En France, ce sont les dispositions du Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes qui complètent la CCOI notamment en ce qui concerne les services autorisés (DDL) et les services interdits ainsi que les services complémentaires que les membres du réseau peuvent rendre sous certaines conditions.

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

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

##### Système 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 prohibée. Enfin, les entités, associés et autres professionnels intervenant dans une mission d'audit ne doivent avoir aucune relation financière ou commerciale avec le client en dehors, le cas échéant, des relations financières courantes pouvant exister avec un établissement financier.
- L'accès par tout le personnel professionnel à une liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières.

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

---

- 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.
- Des règles de gestion des conflits d'intérêts. En cas de menace sur l'indépendance, soit la mission est refusée, soit des mesures de sauvegarde sont prises dans d'autres situations de conflit d'intérêts potentiels (obtention de l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles strictes de confidentialité et d'équipes d'intervention différentes).
- Une méthode de rémunération des associés ne dépendant directement ni du niveau des honoraires qu'ils génèrent, ni des nouveaux clients ou missions qu'ils obtiennent, ni plus généralement de leur performance financière.

Sous la supervision du *Board* de la GSU T&I, le Comité Éthique et Acceptation est chargé d'étudier les problématiques déontologiques soulevées, d'examiner les divergences éventuelles par rapport aux prescriptions de la CCOI et de vérifier la prise en compte par l'organisation MAZARS des évolutions dans l'environnement normatif.

Le *Board* de la GSU T&I s'assure que chaque entité met en œuvre des procédures adéquates en matière de gestion des risques.

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

En France, le dispositif légal de rotation s'applique aux entités dont les titres financiers sont admis à la négociation sur un marché réglementé, aux entités faisant appel à la générosité publique et aux filiales importantes de ces entités. MAZARS a adapté ses procédures de rotation afin de se conformer aux dispositions de la bonne pratique professionnelle publiée par le H3C et la CNCC en date du 22 juillet 2010.

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 annuellement pour tenir compte de l'évolution de la situation de chaque associé et de toute difficulté éventuelle rencontrée dans l'exécution de ses missions.



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

---

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.

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

Les systèmes internes décrits ci-dessus ont été mis en œuvre afin d'identifier les situations susceptibles de nuire à l'indépendance de MAZARS en France et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées.

La Direction générale de MAZARS SA confirme que ces règles d'indépendance ont été mises en place sur l'ensemble des missions d'audit conduites, et ont fait l'objet d'une vérification interne.

### 2.2. Système de contrôle qualité

Les politiques et procédures adoptées par MAZARS en matière de contrôle qualité sont conformes aux normes de l'IFAC applicables, notamment à l'ISQC1 "*Quality Control for Audit, Assurance and Related Services Practices*" et à la nouvelle version de l'ISA 220 "*Quality Control for Audit Engagements*". Ces politiques et procédures sont rassemblées dans un manuel d'assurance qualité accessible en format électronique pour tous les collaborateurs de l'organisation, et font l'objet d'actions de formation régulières. Politiques et procédures sont complétées par une méthodologie technique d'audit partagée par les membres de l'organisation dans son ensemble et des formations communes.

MAZARS a, sur ces bases, développé et déployé des logiciels d'audit assurant la gestion des dossiers d'audit sous format électronique. Ces outils permettent de mieux structurer l'approche d'audit, d'automatiser certains travaux et de s'assurer que les travaux seront réalisés en conformité avec les normes d'audit les plus récentes (normes ISA de l'IFAC, complétées de dispositions nationales spécifiques le cas échéant).

La mise en œuvre par les entités membres de ces politiques et procédures est régulièrement vérifiée à la fois par un reporting relatif aux résultats des contrôles qualité internes et externes propres à chaque entité et par des contrôles qualité réciproques effectués périodiquement par les entités membres de l'organisation.

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

##### La qualité des intervenants

Les exigences qualitatives d'un audit nécessitent l'intervention de collaborateurs compétents, qualifiés et capables d'assumer les responsabilités requises. La capacité à attirer et retenir des talents fait partie des éléments clés qualité des audits.



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

---

La stratégie de MAZARS en matière de recrutement, de formation (cf. § 4.4), de parrainage et de rémunération est la traduction de nos exigences en matière de qualité de l'audit. Le système d'assurance qualité de MAZARS formalise ses politiques et procédures dans les domaines suivants :

- responsabilité et leadership,
- indépendance et objectivité,
- normes et méthodologie d'audit,
- acceptation et maintien des missions,
- ressources humaines,
- réalisation des missions :
  - planification et supervision des missions,
  - consultations techniques,
  - documentation des travaux,
- revue indépendante
- confidentialité,
- supervision du système de contrôle qualité,
- management des missions transnationales,
- gestion des risques professionnels.

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

### Des contrôles qualité coordonnés

MAZARS a mis en place un système international de contrôle de qualité visant aussi bien les membres intégrés de son organisation que les entités non intégrées.

Les aspects opérationnels du contrôle qualité sont suivis par l'*International Quality Control Committee* (IQCC) qui rend compte à la fois au Conseil de Gérance et à la Global Support Unit Technique et Innovation (GSU T&I).

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

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

À l'issue de leur intervention, ceux-ci préparent un plan d'actions prenant en compte les recommandations de l'IQAR ou du ReQAR et le soumettent pour approbation du Comité exécutif de l'entité.

Les associés en charge du monitoring par zone géographique en sont également informés et effectuent leur propre suivi des plans d'actions, en lien avec l'IQCC.

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

Une fois par an, les résultats des contrôles qualité internes (ReQAR/IQAR) et externes (selon dispositions nationales) sont communiqués aux associés et managers de chaque entité, ainsi qu'à son Comité exécutif.

La communication est effectuée à un niveau de détail suffisant pour permettre de mettre en œuvre les actions correctrices requises, que ce soit au niveau de l'entité ou des associés pris individuellement.

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

---

Elle inclut au minimum :

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

Les entités posant leur candidature pour rejoindre l'organisation MAZARS sont 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.

### Le contrôle de qualité en France

Le contrôle qualité est placé sous la responsabilité d'un comité national composé de deux associés membres de la GSU Technique & Innovation, assisté par un directeur associé et de deux professionnels expérimentés qui définissent et coordonnent l'ensemble des opérations de contrôle. Le comité supervise le programme de contrôle mis en œuvre et les conclusions qui en résultent. Il est responsable du suivi des plans d'action en lien avec l'exécutif du cabinet.

Le programme de contrôle porte à la fois sur les procédures cabinet et un échantillon de dossiers.

Les dossiers sont sélectionnés en fonction de plusieurs critères de façon à couvrir un échantillon représentatif de la clientèle : sociétés cotées en bourse, secteurs d'activité tels que les banques ou assurance, entités d'une certaine importance ou comportant des risques avérés.

Trois de type de revue sont mises en œuvre: une revue approfondie sur les dossiers EIP, une revue de conformité sur les dossiers non EIP et une revue transversale sur des thèmes particuliers qui évoluent chaque année.

Les revues sont effectuées par des associés et managers expérimentés, indépendants des dossiers contrôlés et spécialisés dans les secteurs particuliers. Chaque associé est contrôlé tous les trois ans.

Le contrôle des procédures cabinet portent notamment sur l'acceptation et le maintien des clients et missions, l'éthique et l'indépendance, les ressources humaines et la formation, la gestion des risques.

Les résultats du contrôle de qualité font l'objet d'une synthèse et d'un plan d'action présentés à l'exécutif du cabinet pour revue et validation. La mise en œuvre effective du plan d'action est suivie par le contrôle de qualité l'année suivante.

Les résultats du contrôle de qualité sont également présentés aux associés et principaux collaborateurs lors de réunions d'information technique.

Parallèlement, la France fait l'objet d'un contrôle périodique par un autre membre du réseau dans le cadre du contrôle de qualité international. Le dernier contrôle a été réalisé en 2009. Ce contrôle a pour objet d'évaluer le système de contrôle de qualité mis en place et d'examiner le respect des normes et de la méthodologie d'audit sur quelques dossiers.

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

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

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

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

---

À ce titre, MAZARS s'est notamment engagé à :

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

Sur la base des résultats de son système de contrôle de qualité, MAZARS a confirmé en décembre 2010 que son Organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité en tant que membre du *Forum of Firms*.

En France, la Direction Générale de MAZARS SA confirme avoir organisé un système interne de contrôle de qualité destiné à lui fournir l'assurance raisonnable d'une conformité aux normes professionnelles et aux obligations légales et réglementaires, et de la qualité des rapports émis.

### 2.2.3 Le système de contrôle qualité prescrit par l'autorité de contrôle de la profession en France

MAZARS a fait l'objet d'un contrôle périodique par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes au cours de la période 2010-2011 en application de l'article R.821-26 du Code de commerce. Ce contrôle a porté à la fois sur l'organisation et les procédures du cabinet et sur les mandats au titre de l'exercice 2009 (27 dossiers EIP et 10 dossiers non EIP ont été sélectionnés)

Le rapport définitif nous a été adressé le 21 novembre 2011.

Globalement, il ressort des conclusions de ce rapport, que les politiques, procédures et outils mis en œuvre par le cabinet, permettent d'assurer la qualité des missions de commissariat aux comptes et de gérer les risques d'atteinte à l'indépendance.

Des points d'amélioration ont été relevés dans la conception ou l'application de certaines de nos procédures, auxquels nous allons remédier au cours de l'exercice 2012.

---

### 2.3. Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles

Nous pensons que la voix des professionnels de l'audit apporte de la valeur au débat normatif. En conséquence, au niveau du Groupe, nous sommes engagés à l'amélioration de l'information financière, de la gouvernance d'entreprise et de la confiance générale dans les marchés de capitaux au niveau mondial. Par exemple :

- MAZARS répond au Livre Vert de la Commission européenne « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise », qui couvre une large variété de sujets relatifs à l'audit et au reporting d'audit. Sa contribution est accessible sur le site : [www.mazars.com](http://www.mazars.com)
- MAZARS répond régulièrement à des consultations sur l'audit, la gouvernance d'entreprise, les principes comptables et les évolutions légales émises par divers organismes de réglementation ou professionnels, tels que la Commission européenne, l'IFAC et ses *boards* ou comités, la FEE, l'EAIG, le PCAOB, l'IAASB...
- en contribuant aux travaux des organismes professionnels internationaux, tels que l'IFAC, la FEE, l'ESMA, l'EFRAG, l'IASB...

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.

Au niveau des pays, les entités MAZARS sont également actives dans les organismes comptables et d'audit et organisations professionnelles.

MAZARS France est représenté par des associés ou des collaborateurs expérimentés auprès des organisations professionnelles suivantes :

#### CNCC :

- Comité des normes professionnelles,
- Commission d'application des normes professionnelles,

- Commission des études juridiques,
- Commission des études comptables,
- Commission d'éthique professionnelle,
- Commissions sectorielles : Banque / Assurances / OPCVM / Associations / Organismes de sécurité sociale / Petites entreprises
- Commission qualité des régions,
- Comité paritaire Assurances,

#### Département Marchés Financiers (DMF) de la CNCC :

- Exécutif,
- Comité comptable,
- Comité audit,

#### Ordre des experts comptables :

- Commission des normes professionnelles,
- Commission comptable.



*“Mazars audite des clients côtés sur tous les continents, à travers plus de 50 marchés dans le monde”*





## 3. Nos clients

### 3.1. Offre de service et activités

#### 3.1.1 L'offre global de services MAZARS et le chiffre d'affaires consolidé

Comme évoqué précédemment, l'offre de service de MAZARS est structurée en quatre lignes de service internationales dont deux à dominante « client » – les entités d'intérêt public et les entreprises à capitaux privés de toute taille - et deux à dominante « métier », à savoir le conseil juridique et fiscal, quatre Global Business Units qui sont déclinées au niveau des pays (Country Business Units) :

- les entités d'intérêt public (EIP) - *business unit* regroupant l'audit légal et le conseil principalement auprès de sociétés cotées ;
- les entreprises à capitaux privés (OMB – *Owner Managed Businesses*) - *business unit* regroupant l'audit légal et le conseil auprès de sociétés à capitaux privés de toutes les tailles ;
- la *business unit* Tax - offrant une gamme complète de prestations de conseil fiscal ;
- la *business unit* Law - offrant, dans certains pays, une gamme étendue de prestations de conseil juridique.

Les comptes consolidés de MAZARS Scrl clôturés au 31 août 2011 seront approuvés lors de l'Assemblée Générale des associés qui se tiendra le 10 décembre 2011. Une fois publiés, ils seront accessibles en ligne sur notre site Groupe ([www.mazars.com](http://www.mazars.com)).

Chiffre d'affaires des Global Business Units		
(M€)	2010/2011	2009/2010
PIE	456.1	428.3
OMB	383.9	346.5
TAX	99.4	89.1
LAW	17.3	20.5
TOTAL	<b>956.7</b>	<b>884.4</b>

#### 3.1.2 Chiffre d'affaires de MAZARS en France

Le chiffre d'affaires de MAZARS en France est de 284.3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2011 (271.2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2010).

#### Chiffres d'affaires MAZARS en France

(M€)	2010/2011	2009/2010
<b>Audit incluant</b> l'audit légal et services compatibles et autres	181.8	173.3
prestations d'assurance	161.7	153.8
	20.1	19.5
<b>Expertise comptable et accompagnement</b>	72.3	70.00
<b>Services spécialisés *</b>	31.9	27.9
<b>Total</b>	<b>286.0</b>	<b>271.2</b>

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

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

#### 3.2.1 Sociétés émettrices de titres financiers sur un marché réglementé

La liste des mandats au 31 août 2011, incluant les mandats de sociétés faisant l'objet d'une cotation sur un marché réglementé (titres ou dette), et pour lesquels un rapport a été émis sur la période couverte par ce rapport de transparence (du 1<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011) est disponible sur notre site [mazars.com](http://mazars.com), ainsi que sur le site de chacune des entités membres publiant un rapport de transparence.

## 3. Nos clients

---

Advini	CNP Assurance
AFD	Cofitem-Cofimur
Air Liquide	Coheris
Alstom	Colas
Altran Technologies	Compagnie Lebon
ANF Immobilier	Courtois
APRIL Group	CRCAM Brie Picardie CCI
Areva	CRCAM Nord de France
Argan	CRCAM Paris et IDF
Attari	Crédit Agricole Covered Bonds
Avenir Finance	Crédit Mutuel Arkea
AXA	Crédit Mutuel Arkea Home
AXA Banque Europe SCF	CS (communications & systèmes)
Axway	Cybernétix
Baccarat	Dassault Aviation
BNP Paribas Banque de Bretagne	Delachaux
La Banque Postale	Dexia Crédit Local
Belvédère	Dexia Municipal Agency
Bernard Loiseau	ECA
BNP Paribas Home Loan	Electricité de Strasbourg
BNP Paribas	EPI
BNP Paribas Public Sector SCF	Essilor
BNP Paribas Personal Finance	Esso SAF
Boiron	Eurazeo
Bonduelle	Eurotunnel
Bouygues	Eutelsat Communications
BPCE	Eutelsat SA
Burelle	Exilens (ex orgasynth)
Business & Decision	Fala
Caisse des Dépôts	FCC ELECTRA 1
Carrefour	FCC MASTER DOMOS
CEGEDIM	FDL (Foncière Dev.Logements) SCA
Cegid	Financière Agache
CESAR	Foncière 6ème et 7ème arr.
CGG Veritas (ex-CGG)	Foncière Europe Logistique
Christian Dior	Foncière Massena
Cie Agricole de la Crau	Foncière Paris France (SFPI)
Cie des Alpes (Lyon)	Foncière Sepric
CIF Euromortgage	Foncières des Murs

## 3. Nos clients

---

Foncières des Régions GFR	Plastic Omnium
GCE Covered Bonds	Prologue
GDF Suez	Banque PSA Finance
Geci International	PSB Industries
Gecimed	Publicis
Gecina	Radiall
Generix	Réseau Ferré de France
Gérard Perrier Industrie	Riber
GL Events	RTE
GROUPAMA GAN	Rubis
Groupe Diff. Plus / Rouen	S.I.P.H.
Groupe Georgé (ex Finuchem)	Sab beton
Groupe Vial	Safran
Hi Media	Saft
ICADE	Schneider Electric
Immobilière Dassault	SCOR
Inter Parfums	Sechilienne Sidec
Klemurs	Selcodis
Klepierre	Signaux Girod
Korian	SNCF
La Poste	Société Foncière, Financière et de Participations
Lagardère Active Broadcast	Sopra Group
Lagardère SCA	Stef TFE
CA LCL	Stores Electronic Systems
Lexibook	Suez Environnement
LFB	Supra
Manutan International	Sword
Mecelec	Technicolor
Medica SA	Technofan (SAFRAN)
Metabolic Explorer	TF1
MGI Coutier	Thales
Modelabs	Thermador Groupe
Natixis	Thermocompact
Nexity	Valeo
NSC Groupe	Vranken Pommery
OSEO Financement	
Pernod Ricard	
Peugeot	
Pharmagest Interactive	

## 3. Nos clients

---

### 3.2.2 Etablissements de crédit

La liste des clients au 31 août 2011 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011 (couverte par le Rapport de Transparence).

*AFD*

Al Khaliji France

Arkea Banque

Arkea Banking Services

AXA Banque

AXA Banque Financement

*AXA Banque Europe SCF*

Bail Actea

Bail Immo Nord

Banco Sabadel (SUCC)

Banque BCP

Banque de France

Banque Degroof et Philippe

Banque d'Escompte

Banque Fédérale Mutualiste

Banque Française

*La Banque Postale*

La Banque Postale Financement

Banque SOLFEA

Batiroc Normandie

*BNP Paribas*

BNPP Arbitrage

*BNP Paribas Banque de Bretagne*

BNPP BPLG

*BNP Paribas Home Loan*

BNPP Crédit Moderne des Antilles & Guyane

BNPP Crédit Moderne de l'Océan Indien

BNPP Domofinance

BNPP Facet

BNPP Fidem

BNPP Guadeloupe

BNPP Loisirs finances

BNPP Martinique

BNPP Norsken finances

BNPP Novacredit

BNPP Factor

BNPP Guyane

BNPP Nouvelle Calédonie

BNPP Parifergie

BNPP Parilease

*BNP Paribas Personal Finance*

*BNP Paribas Public Sector SCF*

BNPP Réunion

BNPPCortal Consors

BNPP Sofracem

BNPP UCB Entreprises

BP Alsace

BP Bourgogne Franche Comté

BPE

BP Loire et Lyonnais

*BPCE*

CA Anjou-Maine

CA AUXIFIP

CA BFT

*CRCAM Brie Picardie CCI*

CA Centre Loire

*Crédit Agricole Covered Bonds*

CA Eurofactor

CA Finamur

*CRCAM Paris et IDF*

*CA LCL*

CA Leasing & Factoring

CA Lixxcrédit

CA Lixxbail

*CRCAM Nord de France*

CA Unifergie

## 3. Nos clients

---

CA Unimat	<i>Crédit Mutuel Arkea</i>
CACEIS Bank	<i>Crédit Mutuel Arkea Home</i>
CE Auvergne Limousin	CRCMSO
CE BDAF	Caisse de Crédit Municipal de Dijon
CE Bourgogne FC	Dexia Bail
CE Bretagne Pays de Loire	Dexia CLF Banque
CE GCE Bail	<i>Dexia Crédit Local</i>
<i>GCE Covered Bonds</i>	Dexia Flobail
CE IDF	<i>Dexia Municipal Agency</i>
CE Languedoc Roussillon	Dexia Regions Bail
CE Loire Centre	Financière du Marché Saint Honoré
CE Loire Drome Ardèche	France Active Garantie
CE Nord France Europe	Fédéral Finance Banque
CE Normandie	Financo
CE Rhône Alpes	Fortunéo
CE Socfim	Groupama Banque
<i>CIF 3CIF (Caisse Centrale Crédit Immobilier de France)</i>	LAZARD FRERES BANQUE
CIF Banque Patrimoine Immobilier	Monabanq
CIF Bretagne	<i>Natixis</i>
CIF Bretagne Atlantique	Natixis Financement
CIF Centre Ouest	Natixis Asset Management Finance
CIF Centre Est	OSEO
<i>CIF Euromortgage</i>	<i>OSEO Financement</i>
CIF IDF	Oseo Garantie
CIF Ouest	OSEO garantie régions
CIF Rhone Alpes Auvergne	Projeo
CIF SOFIAP	Proparco
Cinergie	<i>Banque PSA Finance</i>
CM Anjou	SIAGI
CM BCMNE (Banque Crédit Mutuel Nord Europe)	Sofib
CM Centre (Orléans)	
CM Maine Anjou Basse Normandie	
CM Ocean	
CM Sud Europe Méditerranée	
CMV	
Cofica Bail	
<i>Cofitem-Cofimur</i>	
Crédipar	
Crédit Municipal	



*“Bâtir un succès durable implique une politique de gestion des talents à l’échelle du groupe...”*



## 4. Ressources Humaines

---

### 4.1. La gestion des talents, gage de qualité

Nous sommes profondément convaincus que la qualité que nous apportons à nos clients et au marché en général dépend du talent de nos collaborateurs.

Plusieurs domaines clés constituent l'épine dorsale de notre stratégie de développement des talents :

- notre culture,
- notre sens de l'engagement,
- la diversité de nos talents,
- notre système d'évaluation transparent et efficace.

Fondée sur nos valeurs et nos principes communs de gestion, dans un environnement de travail destiné à faciliter l'épanouissement, notre politique de gestion des talents est basée sur trois grands principes :

- recruter les collaborateurs les plus talentueux de tous horizons,
- développer la formation tout au long de la vie professionnelle à la fois sur les aspects techniques que managériaux (cf. § 4.4. Formation continue),
- offrir des opportunités de carrière attrayantes, notamment à l'international, au sein de notre Groupe en croissance rapide.

Tous nos collaborateurs ont des objectifs et des attentes formalisés dans le cadre de leurs missions ; ils reçoivent du feedback et discutent régulièrement de leur performance. Notre Global Talent and Performance Management Programme couvre tous les niveaux et est suivi dans tous les pays du Groupe. Ce programme nous fournit des informations qualitatives sur les attentes et les compétences de nos collaborateurs, nous permettant ainsi d'en mesurer les effets sur notre stratégie et nos ambitions de développement à long terme.

Chaque collaborateur a son propre rôle et la chance d'apporter une contribution déterminante à notre réussite collective.

### 4.2. Effectifs

#### 4.2.1 Effectifs au niveau international

Au 31 août 2011, près de 13 000 personnes travaillent au sein des bureaux de MAZARS répartis dans 61 pays.

Environ 1 500 collaborateurs ont rejoint les équipes MAZARS au cours de l'exercice 2010-2011.

#### 4.2.2 Collaborateurs en France

En 2010-2011, le nombre moyen de collaborateurs de MAZARS en France a été de 2 083 (équivalent temps plein).

#### 4.2.3 Collaborateurs dédiés à l'audit légal

En 2010-2011, ont été dédiés à l'audit 922 collaborateurs (équivalent temps plein) de toutes les lignes des métiers dans 21 bureaux MAZARS en France qui ont participé à des missions d'audit.

### 4.3. Nos Associés

#### 4.3.1 Nos Associés au niveau international

Au 31 août 2011, MAZARS Scrl compte 696 associés exerçant dans 61 pays.

#### 4.3.2. Nos Associés en France

Au 31 août 2011, MAZARS en France compte 152 Associés (en équivalent temps plein).

#### 4.3.3. Nos Associés d'audit

En 2011, 121 associés de MAZARS sont inscrits auprès de l'une des Compagnies Régionales de Commissaires aux Comptes.

## 4. Ressources Humaines

---

### 4.3.4. Les bases de la rémunération de nos Associés

Les associés sont rémunérés, dans une égale proportion, par référence aux performances de l'organisation MAZARS dans son ensemble et à celles de l'entité nationale à laquelle ils contribuent.

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

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

Plusieurs pays ont également opté pour un système de bonus fondé sur la performance individuelle et prélevé sur une enveloppe représentant jusqu'à 12 % des résultats du pays concerné.

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

### 4.4. La politique MAZARS concernant la formation continue des auditeurs

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

Chaque entité membre du Groupe tient à jour un inventaire des formations suivies par chaque associé et collaborateur, afin de s'assurer que chacun bénéficie progressivement du cursus complet dispensé et que la formation reçue est toujours en phase avec les responsabilités et missions dévolues à chacun.

Le programme de formation inclut un cursus commun échelonné par niveau, et dont le but est de permettre à chacun d'acquérir et de parfaire son expertise dans le domaine des normes et techniques d'audit, de la déontologie, des normes comptables et des principes de gestion de missions. Le programme comprend également un cursus spécifique à certains secteurs (notamment les assurances, la banque, le secteur public, les concessions de service public et la haute technologie).

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

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

## 4. Ressources Humaines

---

Le programme de formation interne est complété par des séminaires externes répondant aux besoins spécifiques de certains clients ou environnements économiques. Des réunions techniques internes ont lieu sur une base régulière afin d'actualiser en permanence les connaissances, de partager l'expérience acquise à l'occasion de certaines missions spécifiques et d'aborder plus généralement tous les sujets d'actualité.

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

- positionner durablement MAZARS comme l'un des acteurs clés du futur sur ses marchés ;
- fédérer autour des valeurs de MAZARS (*Mazars' Way*) ;
- contribuer au rayonnement et à l'engagement de MAZARS dans la société.

Mazars University coordonne l'ensemble de la formation organisée par le Groupe, en se concentrant sur l'intégration et le développement cohérent des compétences professionnelles. À la croisée des différentes structures du Groupe, l'Université promeut le partage des connaissances de l'expérience et des bonnes pratiques professionnelles.

Attestation concernant le respect des obligations en matière de formation professionnelle continue

Le Groupe MAZARS demande à chacun de ses membres de se conformer aux règles internationales fixées par l'IES 7, pour les professionnels diplômés et inscrits.

En France MAZARS se conforme aux obligations légales de formation des commissaires aux comptes inscrits contenues dans l'arrêté du 19 décembre 2008 en application de l'article A.822-28-1 à 19 du Code de commerce.

Les professionnels diplômés et inscrits doivent effectuer au moins 120 heures de formation professionnelle continue par période glissante de trois ans, dont 60 heures sous une forme vérifiable. Ils doivent également effectuer au moins 20 heures de formation chaque année.

MAZARS a défini sa propre politique concernant la formation professionnelle continue. Outre l'assistance aux séminaires internes qui est privilégiée, elles comportent la participation aux travaux des institutions professionnelles, nationales ou internationales, la préparation et l'animation de formations internes ou externes, la lecture de la documentation professionnelle, la participation à des conférences ou formations techniques externes.

Sur la base de ces éléments, la Direction générale de MAZARS SA atteste qu'à l'exception de quelques cas faisant l'objet d'un suivi particulier, les Associés et collaborateurs commissaires aux comptes ont respecté les obligations de formation prévues par le Code de commerce et le Code de déontologie



*“Au service de l'intérêt public sur  
les cinq continents”*





## 5. LA PRESENCE DE MAZARS EN FRANCE

---

Liste des bureaux exerçant une activité d'audit

Anncy  
Besançon  
Chartres  
Dijon  
Le Havre  
Le Puy-en-Velay  
Lille  
Lons-Le-Saunier  
Lyon  
Marseille  
Nantes  
Orléans  
Paris  
Pontarlier  
Reims  
Rennes  
Rouen  
Strasbourg  
Toulouse  
Valence  
Vannes



# LA PRESENCE GLOBALE DE MAZARS AU 31 AOUT 2011

---



- Integrated countries
- Non integrated countries: Mazars correspondents,  
country local correspondents, joint ventures and representative offices

# LA PRESENCE GLOBALE DE MAZARS AU 31 AOUT 2011

## EUROPE

Austria, Belgium, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, France, Greece, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Lithuania, Luxemburg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine, United Kingdom and Channel Islands (including a representative office in Gibraltar)



## ASIA PACIFIC

Australia, China (Mainland & Hong Kong), India, Indonesia, Japan, Malaysia, New Caledonia, Pakistan, Republic of Korea, Republic of the Philippines, Singapore, Tajikistan, Thailand, Vietnam

## AFRICA

Algeria, Angola, Benin, Botswana, Cameroon (including representative offices in Chad and Democratic Republic of the Congo), Congo-Brazzaville, Djibouti, Ivory Coast, Kenya, Madagascar (including representative offices in the Union of the Comoros), Mauritius, Morocco, Nigeria, Senegal, South Africa, Tunisia

## MIDDLE EAST

Egypt, Lebanon, Libya, Palestine, Qatar, Saudi Arabia, Sultanate of Oman, the United Arab Emirates

- Integrated countries
- Non integrated countries: Mazars correspondents, country local correspondents, joint ventures and representative offices

