

RAPPORT DE TRANSPARENCE  
2011 - 2012  
MAROC





# SOMMAIRE

Introduction

I. Présentation de Mazars

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

III. Nos clients

IV. Ressources Humaines

V. La présence de Mazars au Maroc

# INTRODUCTION

## Le progrès guidé par l'intelligence collective

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport de transparence 2011/2012 de Mazars Audit et Conseil, acteur majeur des métiers de l'audit et du conseil au Maroc, membre de l'Organisation internationale Mazars.

Spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques, Mazars est une organisation intégrée et indépendante de premier plan, dont la dimension internationale se renforce chaque année. Au 31 août 2012, Mazars est présent directement dans 69 pays à travers le monde, avec un effectif de plus de 13 000 professionnels hautement qualifiés. Notre chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2011-2012 est de 1 013 M€, en progression de 5,9% par rapport à 2010-2011.

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 et nos collaborateurs : 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. A ce titre, Mazars est particulièrement investi 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 (OEC, 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.

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, initiée au niveau Groupe dès 2006 en conformité avec la Directive européenne, et se traduisant par la publication en France, au Maroc, ainsi que dans de nombreux autres pays, de rapports annuels de transparence, témoignant de notre décision de nous conformer aux meilleures standards que nous recommandons à nos clients.

Dans un contexte de marché toujours difficile et incertain, Mazars a poursuivi au Maroc en 2011-2012 une stratégie de développement de long terme de ses activités, en modernisant sa gouvernance, en maintenant sa politique d'investissement dans les talents, en renforçant sa capacité à accompagner les groupes marocains dans leur stratégie de croissance en Afrique, en modernisant ses infrastructures, en consolidant son arrimage à l'Organisation internationale Mazars, et en consolidant son offre de services aussi bien en audit qu'en conseil.



Ainsi, l'activité de Mazars au Maroc a connu une croissance de son activité avoisinant les 30% sur l'exercice écoulé, témoignant de la confiance que placent en nous nos partenaires, ainsi que leur adhésion au modèle de développement durable que nous œuvrons à bâtir.

*Casablanca, le 17 Décembre 2012*

**Kamal Mokdad**

**Associé Gérant  
Mazars Audit et Conseil**

# 01

*“ Un modèle unique  
de partnership intégré”*



# I. PRESENTATION DE MAZARS

## 1.1 Mazars au Maroc

MAZARS est une organisation indépendante d'audit, de conseil et de services aux entreprises.

Au Maroc, MAZARS fédère les compétences et le professionnalisme de plus de 130 collaborateurs, dont 7 Associés internationaux : Kamal Mokdad, Nabil Bayahya, Abdou Diop, Adnane Loukili, Naoufal El Khatib, Hassan Allouch et Mounaim Amraoui.

### 1.1.1 Présentation de la structure légale et de l'actionnariat de Mazars Audit et Conseil SARL

Au Maroc, la dénomination sociale du Cabinet est Mazars Audit et Conseil SARL, Société à Responsabilité Limitée, ayant pour objet l'exercice des activités de commissaire aux comptes et d'expertise comptable d'une part, et de conseil et études d'autre part.

Mazars Audit et Conseil est enregistré au Registre de Commerce sous le numéro 89453, à la Taxe Professionnelle sous le numéro 37990198. Son identifiant Fiscal est le 1086314 et celui de la CNSS est le 2733295.

La gérance du Cabinet est assurée par Kamal Mokdad, Associé international Mazars et Expert Comptable inscrit à l'Ordre des Experts Comptables au Maroc et à la Compagnie des Commissaires aux Comptes en France.

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 associés personnes physiques ayant pour la plupart la qualité d'experts comptables inscrits à l'Ordre des Experts Comptables.

Les états financiers de Mazars Audit et Conseil sont annuellement audités par deux commissaires aux comptes, l'un installé au Maroc et l'autre basé en Belgique.

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

Mazars Audit et Conseil a opté pour une structure de gouvernance modernisée, inspirée des meilleures pratiques internationales :

- Un **Comité de Direction**, composé de Kamal Mokdad, Associé responsable de l'offre « Financial Services », et de Nabil Bayahya, Associé en charge de l'offre « Consulting »,
- Un **Conseil de Surveillance** composé des autres Associés : Abdou Diop, en charge de l'offre « Services & Régulation », Adnane Loukili, qui pilote l'offre « Industrie », Naoufal El Khatib, qui anime l'offre « Transaction Services & Conseil juridique et fiscal », Hassan Allouch et Mounaim Amraoui, qui dirigent l'offre « Expertise Comptable & Accompagnement ».

## 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.

Nous avons opté pour un modèle international de partenariat intégré avec pour principal objectif de garantir une cohérence et une continuité dans la qualité de service offerte aux clients.

### 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. Le but de Mazars Scrl est de promouvoir et

protéger la marque Mazars à travers le monde, de définir les objectifs stratégiques de l'Organisation et d'en coordonner la mise en oeuvre au niveau des entités de chaque pays.

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 Mazars Scrl intègrent ces entités ; ils sont préparés conformément au référentiel IFRS et sont audités conjointement par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Clark Whitehill.

Les membres du Conseil de Gérance du Groupe, 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 d'excellence technique 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 quatre 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 Unit* et *Country Support Unit*).

La responsabilité principale des *Global Business Units* est de définir la vision stratégique globale, d'initier et d'accompagner la mise en oeuvre 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 oeuvre stratégique globale (en termes de croissance et de rentabilité). Les *Global*

*Support Units* soutiennent de manière coordonnée le développement de l'activité du groupe dans divers domaines tels que les systèmes d'information et de gestion des talents, pour le bénéfice de nos clients.

Mazars est dotée d'une structure assurant une approche transversale entre les pays, les *Global Business Units* et le Groupe.

Sa structure de direction permet aux principaux responsables de toutes les entités membres et des *GBUs* 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 oeuvre 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 de Mazars Scrl

Au cours de la Convention annuelle des associés en décembre 2011, le Groupe a mis en place un nouveau système de gouvernance afin d'assurer la sécurité et l'efficacité de l'Organisation à long terme. Prenant appui sur une répartition équilibrée des responsabilités entre les principaux organes de gouvernance et les différentes générations de dirigeants, cette plate-forme de gouvernance donne à Mazars des bases solides pour la mise en oeuvre à long terme de sa stratégie,

répondant ainsi aux grands défis internes et enjeux externes qui ont été identifiés par le Groupe :

- le renforcement de la croissance organique du Groupe et la gestion des opérations, dans une approche pluridisciplinaire, pilotés par le Conseil de Gérance (GEB) pour les principales décisions stratégiques et avec le *Global Executive Committee* (GEC) pour la mise en œuvre et le suivi opérationnel ;
- l'allocation de ressources expérimentées dédiées aux questions stratégiques prises en charge par le *Global Strategic Committee* (GSC);
- l'introduction de membres indépendants au sein du Conseil de surveillance du Groupe afin de répondre aux normes les plus exigeantes en termes de gouvernance ;
- l'organisation du passage de témoin à une nouvelle génération de dirigeants au sein du Groupe.

La direction de chaque entité nationale est assurée par un Comité exécutif dédié.

### Conseil de Gérance

Le Conseil de Gérance a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique de Mazars. Le Conseil de Gérance rend compte de ses activités au Group Governance Council (GGC), qui décide de la rémunération des membres du Conseil de Gérance. Il comprend trois à neuf membres désignés par l'Assemblée Générale des Associés pour un mandat de 4 ans, selon un processus en deux étapes : l'élection du Président du Conseil de Gérance, puis l'élection des autres membres sur proposition du Président élu.

Le Conseil de Gérance est actuellement composé de six membres :

- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Président du GEB et du GEC ;

- Antonio Bover, co-CEO ;
- Hervé Hélias, co-CEO ;
- Hilton Saven, co-CEO ;
- Phil Verity, co-CEO ;
- Victor Wahba, co-CEO.

Le Conseil de Gérance est assisté de quatre *Senior Advisors* (anciens membres du Conseil de Gérance) :

- 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 Conseil de Gérance se réunit deux à trois fois par an avec les Exécutifs de chaque entité nationale à travers le « Country Forum ». Il est assisté dans ses tâches quotidiennes par :

- le *Global Executive Committee* (GEC), qui regroupe les responsables des *Global Business Units* (GBU) et des *Global Support Units* (GSU) ;
- les Comités exécutifs de chaque entité nationale.

### Global Executive Committee

Le *Global Executive Committee* se réunit quatre à six fois par an 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 aux plans international et transversal. Le GEC réunit :

- les membres du Conseil de Gérance et les *Senior Advisors* ;
- les responsables des GBUs (qui ne sont pas déjà membres du GEB) et les responsables des GSUs :
  - Ton Tuinier, GBU Tax ;
  - Jean-Luc Barlet, GSU Technique et Innovation ;
  - Laurent Choain, GSU Talents ;
  - Thierry Colin, GSU Performance et Systèmes ;
  - Caroline Van Troeyen, GSU Secrétariat Général et Communication.
- Miguel de Fontenay, Associé responsable du Consulting ;
- Eric Albrand, *Chief Financial Officer* du Groupe ;

- Loïc Wallaert, Associé en charge du Country Forum.

### **Global Strategic Committee (GSC)**

Dans un contexte exigeant où un acteur international comme Mazars se doit de consolider les leviers stratégiques essentiels à ses objectifs de croissance à long terme et de construire sa contribution à l'évolution de ses marchés, Mazars s'appuie désormais sur l'expertise du Global Strategic Committee(GSC). Le *Group Executive Board* (GEB) et le *Group Governance Council*(GGC) ont délégué à ce comité l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Il s'agit pour cette nouvelle instance d'identifier et piloter des opérations de rapprochement répondant à la politique d'extension de la couverture internationale du Groupe et d'élargissement de ses offres de services, mais aussi de veiller à la contribution active de Mazars à la structuration de la profession et du marché. Ses propositions sont examinées par le conseil de gérance et soumises pour décision à la fois au conseil de gérance et au GGC, puis ratifiées par l'Assemblée générale des associés.

Le *Global Strategic Committee* (GSC) vient renforcer la plate-forme de gouvernance de Mazars en mobilisant les ressources les plus expérimentées au sein du Groupe. Le GSC comporte quatre membres :

- Patrick de Cambourg, *Chairman* du Groupe, Président du GSC et du GGC;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du GSC et du GGC;
- Philippe Castagnac, CEO du Groupe ;
- Michel Barbet-Massin.

D'autres contributeurs internes et externes seront progressivement invités à participer aux travaux du *Global Strategic Committee*.

### **Le Conseil de surveillance**

Le Conseil de surveillance exerce un rôle de supervision tant du Conseil de Gérance (au plan du management du Groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier. Il décide ou co-décide sur certaines problématiques (par exemple: la validation de fusions, d'acquisitions ou de cessions, l'expression d'un avis sur les projets ayant un impact significatif sur le Groupe, etc.) et il rend compte à l'Assemblée Générale des associés. Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par

quadrimestre. Il est composé de 8 à 16 membres nommés par l'Assemblée Générale des associés pour un mandat de quatre ans, avec l'introduction en décembre 2011 de 2 membres externes indépendants. Un membre du Conseil de surveillance préside aussi le Comité d'audit.

Le Conseil de surveillance comprend actuellement 11 membres :

- Patrick de Cambourg, Chairman du Groupe, Président du GGC ;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du GGC ;
- Pierre Sardet, Vice-Président du GGC ;
- Kathryn Byrne ;
- François de Carbonnel\* ;
- Mohamed Ali Elaouani Cherif ;
- Denise K. Fletcher\* ;
- Patrice de Folleville ;
- Tim Hudson ;
- Ruud Krouwer ;
- Kenneth Morrison.

\* *Membres externes*


### **Les Comités exécutifs nationaux**

Les Comités exécutifs nationaux sont élus pour diriger les entités membres et piloter les opérations au niveau national, 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 leurs candidatures par le Conseil de Gérance.

### **L'Assemblée Générale des Associés**

Les associés se réunissent en Assemblée Générale au moins une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice comptable ; elle est au cœur du dispositif de gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Ils élisent également les membres des organes de direction, désignent les nouveaux associés et approuvent les états financiers consolidés de l'exercice.

### **1.2.3 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2012**



Mazars accompagne ses clients partout dans le monde via :

- des entités membres intégrées dans 69 pays,
- des entités non intégrées dans 14 pays.

Parmi ces entités non intégrées, figurent des correspondants 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.

L'Alliance Praxity est présente dans 87 pays. 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 et préétablie pour tous, il y a trois statuts possibles pour participer à cette alliance : membre, associé, et correspondant. Le groupe Mazars est membre de Praxity. Ce qui lui confère une capacité d'intervention additionnelle dans 17 pays.



# 02

*"La même exigence de qualité  
à travers le monde"*

## II. LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITE 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.

### 2.1 Indépendance

Au 31 août 2012, Mazars est l'auditeur légal de plus de 500 sociétés cotées dans les 69 pays intégrés de son *partnership* et les 14 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 élaboré un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code révisé de l'IESBA qui est effectif depuis le 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.

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.
- 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 soumise, 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.

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.

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**

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 et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La Direction générale de Mazars au Maroc 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 an audit of financial statements". 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.

Ces 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. Un logiciel spécifique a été développé, ce qui a permis une approche d'audit structurée 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 d'une intervention réussie.

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 à l'échelle du Groupe

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 (T&I GSU).

L'International Quality Control Committee (IQCC) met en oeuvre 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.

A 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.

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 le *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.

## 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.

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 au Maroc

En application de la directive émanant de l'Ordre des Experts Comptables du Maroc, à travers son Conseil Régional de Casablanca et Sud, la Profession organise son contrôle qualité.

Ce contrôle porte à la fois sur l'organisation et les procédures du Cabinet et sur les dossiers d'audit légal. Par ailleurs, nous faisons régulièrement l'objet d'un contrôle qualité du groupe Mazars, dont le dernier a été réalisé courant 2011.

Globalement, il ressort des différents contrôles, que les politiques, procédures et outils mis en œuvre par le Cabinet permettent d'assurer l'excellence technique requise sur les missions de Commissariat aux

Comptes et de gérer rigoureusement les risques d'atteinte à l'indépendance et de conflit potentiel d'intérêt.

- Ordre des Experts Comptables du Maroc (OEC),
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

### 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 a apporté une réponse au Livre Vert de la Commission Européenne – Politique en matière d'audit : les leçons de la crise d'Octobre 2010 -, qui couvre une large variété de sujets relatifs à l'audit et au reporting d'audit, est accessible à l'adresse suivante : <http://www.mazars.com/Home/News-Media/Latest-news2/Mazars-contribution-to-the-Green-Paper>
- 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, l'IASB, le PCAOB, la FEE, l'EAIG...
- Mazars contribue aux travaux des organismes professionnels internationaux, tels que l'IFAC et ses différents comités, 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. Au Maroc, Mazars est principalement représenté par des associés ou des collaborateurs expérimentés auprès des organismes suivants :

# 03

*“Mazars audite des clients  
côtés sur tous les continents,  
à travers plus de 60 marchés  
dans le monde”*



### III.NOS CLIENTS

#### 3.1. Offre de services et chiffre d'affaires

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

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

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

Les comptes consolidés de Mazars Scrl clôturés au 31 août 2012 ont été approuvés lors de l'Assemblée Générale des associés qui s'est tenue le 8 décembre 2012. Une fois publiés, ils sont accessibles en ligne sur notre site Groupe ([www.mazars.com](http://www.mazars.com)).

Chiffre d'affaires des Global Business Units		
(M€)	2011/2012	2010/2011
PIE	503,7	465,6
OMB	385,7	367,8
Tax	110,5	106,0
Law	13,5	17,3
TOTAL	1,013,4	956,7

##### 3.1.2 Chiffres d'affaires Maroc

Le chiffre d'affaires de Mazars au Maroc est de 8,142 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2012 (6,375 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2011), soit une progression d'environ 28%.

##### Chiffres d'affaires Mazars au Maroc (1 € = 11,08 MAD)

	2011/ 2012	2010/ 2011
<b>Audit incluant</b> l'audit legal et services compatibles et autres prestations d'assurance	4,359	2,984
<b>Expertise comptable et accompagnement</b>	1,770	1,693
<b>Services spécialisés*</b>	2,013	1,698
<b>Total</b>	8,142	6,375

(\* Les services spécialisés incluent : Transaction Services, Gouvernance, Risques et Contrôle Interne, Management Consulting et 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 2012, 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 1er septembre 2011 au 31 août 2012).

- Attijariwafa bank
- Banque Centrale Populaire (BCP)
- Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI)
- Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)
- Maroc Leasing
- INVOLYS
- LYDEC

### 3.2.2 Etablissements de crédit

Nous présentons ci-après la liste de nos clients au 31 août 2012 ayant le statut d'Etablissement de Crédit :

- Attijariwafa bank
- Attijari Factoring
- Attijari International Bank
- Attijariwafa bank
- Bank Al Amal
- Banque Centrale Populaire (BCP)
- Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI)
- Banques Populaires Régionales
- BMCI Leasing
- BMCI Offshore
- Caisse Centrale de Garantie
- Centre Monétique Interbancaire
- CIB Offshore
- Crédit Immobilier et Hôtelier
- Fondation Banque Populaire pour le Micro-Crédit
- FONDEP
- Fonds d'Equipeement Communal
- Maroc Factoring
- Maroc Leasing
- MédiAFinance
- Association Al Amana
- SOREC
- Wafacash
- Wafasalaf

### 3.2.3. Compagnies d'assurance

Nous présentons ci-après la liste de nos clients au 31 août 2012 soumis à la réglementation de la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale :

- Axa Assurances Maroc
- Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite (CIMR)
- Fair Aviation Pool
- Axa Assistance Maroc
- Maroc Assistance Internationale
- Wafa Inter Mutuelles Assistance

### 3.2.4. Autres sociétés d'intérêts publiques

Mazars Audit et Conseil audite par ailleurs plusieurs Entités d'Intérêt Public dont la liste est donnée à titre indicatif dans la plaquette du Cabinet.



# 04

*"Bâtir un succès durable implique une politique de gestion des talents à l'échelle du Groupe..."*

## IV. 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 2012, plus de 13.000 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars répartis dans 69 pays. Environ 1700 nouveaux collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2011/2012.

#### 4.2.2 Collaborateurs Maroc

En 2011/2012, le nombre moyen de collaborateurs de Mazars au Maroc a été de 130 (équivalent temps plein).

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

En 2011/2012, 80 collaborateurs (équivalent temps plein) ont été dédiés à l'audit, au sein de toutes les lignes des métiers de Mazars au Maroc.

### 4.3. Nos associés

#### 4.3.1 Nos associés au niveau international

Au 31 août 2012, MAZARS Scrl compte 727 associés exerçant dans 69 pays.

#### 4.3.3. Nos associés d'audit au Maroc

En 2012, Mazars Audit et Conseil compte 7 Associés internationaux, dont 5 sont inscrits auprès de Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables Casa Sud.

#### 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. La

rémunération n'est pas assise sur les missions non audit effectuées.

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.

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.

#### 4.4.1 Attestation de la politique Mazars concernant le respect des obligations en matière de formation professionnelle continue au Maroc

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.

Au Maroc, Mazars se conforme aux directives de l'Ordre des Experts Comptables concernant les exigences de formation professionnelles locales.

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, Mazars au Maroc atteste que, les Associés et collaborateurs Experts Comptables ont respecté les obligations de formation prévues par l'Ordre des Experts Comptables du Maroc.



05

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

**V.LA PRESENCE DE MAZARS  
AU MAROC**



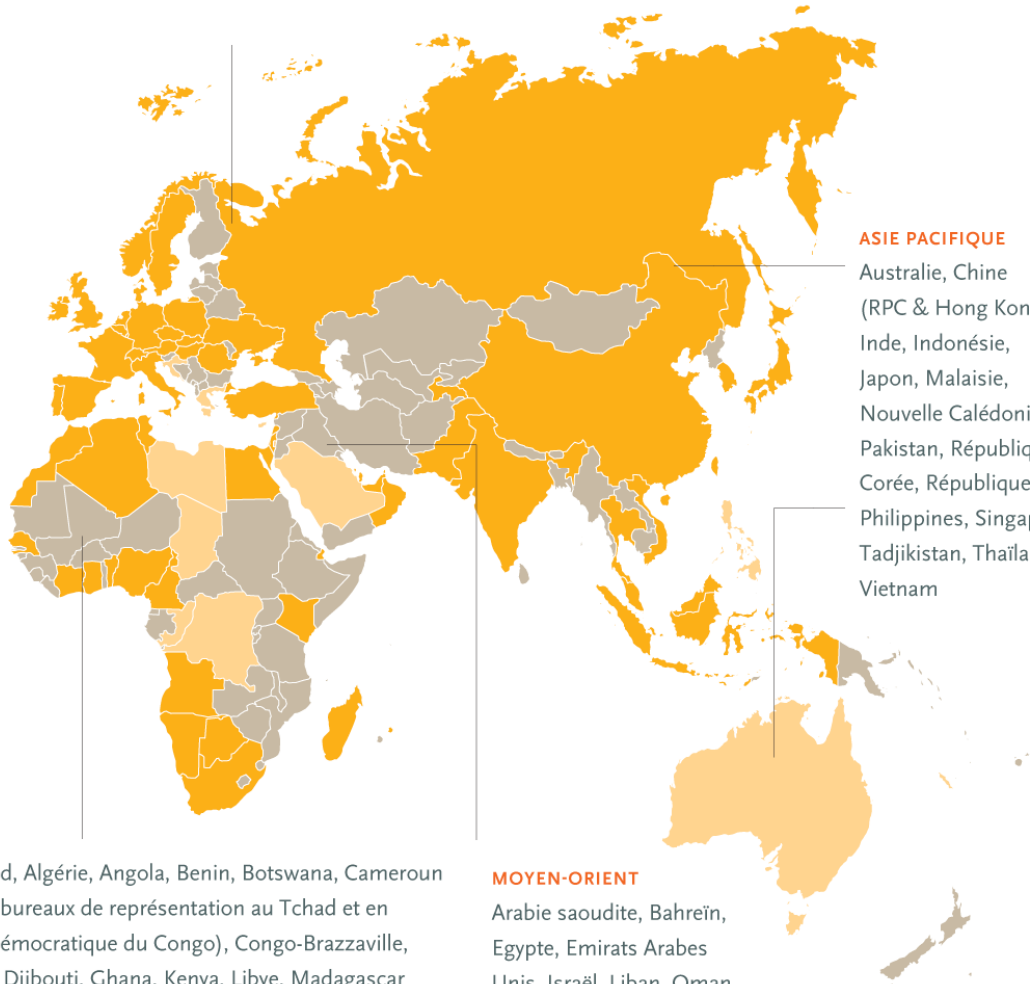
## LA PRESENCE GLOBALE DE MAZARS AU 31 AOUT 2012



- Pays intégrés
- Pays non intégrés : correspondants Mazars et bureaux de représentation

## EUROPE

Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni et Îles anglo-normandes (incluant un bureau de représentation à Gibraltar), Russie, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine



## ASIE PACIFIQUE

Australie, Chine (RPC & Hong Kong), Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle Calédonie, Pakistan, République de Corée, République des Philippines, Singapour, Tadjikistan, Thaïlande, Vietnam

## AFRIQUE

Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Botswana, Cameroun (incluant des bureaux de représentation au Tchad et en République Démocratique du Congo), Congo-Brazzaville, Côte d'Ivoire, Djibouti, Ghana, Kenya, Libye, Madagascar (incluant un bureau de représentation aux Comores), Maroc, Maurice, Namibie, Nigeria, Sénégal, Tunisie

## MOYEN-ORIENT

Arabie saoudite, Bahreïn, Égypte, Émirats Arabes Unis, Israël, Liban, Oman, Palestine, Qatar



## CONTACT

**KAMAL MOKDAD**  
Associé Gérant

Mazars Audit et Conseil  
Angle rue Calavon et Bd Abdelmoumen  
20 360 - Casablanca - Maroc  
Tél : +212 5 22 423 423  
Fax : +212 5 22 423 400

Plus d'informations sur :  
[www.mazars.ma](http://www.mazars.ma)  
[www.mazars.com](http://www.mazars.com)