

Rapport de Transparence  
2009/2010  
Belgique





## Introduction

## 1 Présentation de Mazars

### 1.1. Mazars en Belgique

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

### 1.2. Mazars au plan international

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

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

### 2.1. Indépendance

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

### 2.2. Système de contrôle qualité

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

### 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 Belgique

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

- 3.2.1 Sociétés émettrices d'actions sur un marché réglementé
- 3.2.2 Institutions de crédit
- 3.2.3 Sociétés d'assurance

## 4 Ressources humaines

### 4.1. Les hommes, créateurs de qualité

### 4.2. Effectifs

- 4.2.1 Effectifs au niveau international
- 4.2.2 Collaborateurs en Belgique
- 4.2.3 Collaborateurs dédiés à l'audit légal en Belgique

### 4.3. Nos Associés

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

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

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

## 5 La présence en Belgique/globale de Mazars au 1<sup>er</sup> septembre 2010



## Mazars, la dynamique du sens

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 2010, Mazars est présent dans 56 pays à travers le monde avec un effectif de plus de 12 500 collaborateurs hautement qualifiés.

Depuis ses débuts, Mazars s'est toujours concentré sur l'accroissement de la valeur ajoutée apportée à ses clients à travers le monde. La quête de sens est notre façon de faire la différence pour nos clients, pour les marchés et, finalement pour notre environnement au sens large.

Dans cette optique, nous nous efforçons de contribuer activement aux réflexions de fonds qui ont trait à notre environnement professionnel ou aux normes qui régissent notre activité. A ce titre, nous sommes particulièrement investis dans le débat européen engagé par la Commission avec la publication d'un livre vert sur l'audit. Par ailleurs, nous nous appliquons à :

- Jouer un rôle actif dans les travaux menés par les organismes professionnels internationaux et contribuer à faire évoluer les normes qui régissent notre activité (IFAC, IESBA ...),
- Recruter et développer nos talents pour travailler en synergie avec ceux de nos clients,
- Faire constamment évoluer nos méthodologies et notre offre de services pour mieux répondre et anticiper les besoins de nos clients,
- Etre un acteur responsable dans notre société en démontrant chaque jour la valeur de notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale. A titre d'exemple, nous soutenons plusieurs projets à travers le monde concernant la protection de l'environnement ou la promotion de la diversité des personnes et des cultures, comme les projets bilan carbone et la création d'un comité dédié à la diversité.

Nous souhaitons également apporter notre contribution en matière de transparence. Tout d'abord avec la publication volontaire d'un rapport annuel groupe, incluant des états financiers consolidés aux normes IFRS certifiés par des auditeurs, et ce depuis 2004/2005. Ensuite par une démarche volontariste en matière de rapport de transparence. Cette démarche, en conformité avec la Directive européenne concernant le contrôle légal des comptes, a commencé dès 2006. L'an dernier, nous avons décidé de publier les rapports des pays ainsi qu'un rapport complet de transparence pour le Groupe. Cette année nous encourageons tous nos membres qui ne sont pas légalement soumis à cet exercice de transparence de publier un rapport de transparence pays sur une base volontaire.

Bruxelles, le 30 Novembre 2010

Lieven Acke

# 1. PRÉSENTATION DE MAZARS



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

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

## 1.1 Mazars en Belgique

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

### 1.1.1. Présentation de la structure légale et de l'actionariat de Mazars

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

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

En Belgique, Mazars est représentée par les sociétés suivantes :

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

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

L'administration de la société est prise en charge par un Conseil d'administration composé de 9 membres. La gestion journalière est assurée par un Comité de direction composé de quatre membres.



## 1.2 Mazars au plan international

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

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

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

### 1.2.1. Présentation de Mazars Scrl

- **Intégration institutionnelle**

L'organisation Mazars regroupe toutes les entités membres ayant signé un accord de coopération avec Mazars Scrl. Cette société coopérative à responsabilité limitée domiciliée en Belgique n'a pas d'activité professionnelle et les associés en sont les actionnaires. À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de Mazars. La mission de Mazars Scrl est de promouvoir et de 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 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 LLP.

Le management interne des entités membres reflète les caractéristiques spécifiques de

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

- **Intégration opérationnelle**

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. A cet effet, Mazars a renforcé sa 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 représentées tant au niveau du Groupe (Global Business ou Support Units) qu'au niveau des pays (Country Business ou 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 de leur fournir des outils et des méthodologies. En ce sens, elles sont responsables de la mise en œuvre stratégique globale (en terme de croissance et de rentabilité).

Afin de développer nos activités de manière cohérente au niveau du réseau dans son ensemble, les Global Support Units renforcent nos capacités (en terme de systèmes, de personnes et de principes/processes) à travers le monde pour le bénéfice de nos clients.

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



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

- Chaque mission mondiale ou internationale est dirigée et exécutée par une équipe intégrée, coordonnée par l'associé signataire assumant la responsabilité finale des conclusions émises ;
- Chacune des quatre lignes de services internationales dispose d'au moins un correspondant dans chaque pays membre de l'organisation de manière à optimiser la coordination des missions et le dialogue entre les équipes de professionnels ;
- Les associés et leurs entités nationales sont liés par une série d'accords visant à assurer une homogénéité dans la mise en œuvre de la politique du Groupe. Tous sont responsables envers les représentants qu'ils ont élus au niveau du Groupe.

### 1.2.2. Gouvernance de Mazars Scrl

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

- La direction de Mazars Scrl est assurée par son Conseil de Gérance (GEB) pour les décisions stratégiques-clé et par le Global Executive Committee (GEC) pour les sujets opérationnels au quotidien, sous la supervision du Conseil de Surveillance (GGC). 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. C'est dans le cadre de leur assemblée générale que les associés élisent (pour un mandat de trois ans) le président du GEB ainsi que (sur proposition du président élu) les autres membres du GEB. Ce dernier comprend actuellement (et jusqu'à fin 2012) les cinq membres suivants :
  - 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
- Hilton Saven, Co-CEO du Groupe, Senior Partner de Mazars en Afrique du Sud
- Douglas A. Philips, Co-CEO de Groupe, CEO de Weiser Mazars LLP
- Le Conseil de Gérance est assisté de quatre Senior Advisers:
  - Frédéric Allilaire, Coordination Amériques, Moyen-Orient et Afrique du Nord
  - David Evans, Sponsor GSU Talent
  - John Mellows, Coordination Asie-Pacifique
  - Jos van Huut, Chairman de l'Alliance Praxity.

- Le Global Executive Committee se réunit mensuellement pour traiter des questions liées à l'activité et à l'état d'avancement des projets des Global Business Units / Global Support Units (GBU / GSU), ainsi que pour valider les décisions sur les plans international et transversal. Le GEC réunit :

- Les membres et senior advisers du GEB,
- Les responsables des GBU & GSU:
  - Hervé Hélias, GBU PIE
  - Phil Verity, GBU OMB
  - Ton Tuinier, GBU Tax
  - Bernd Sagasser, GBU Law
  - Thierry Colin, GSU Performance & Systems
  - Laurent Choain, GSU Talent
  - Jean-Luc Barlet, GSU Technique & Innovation
  - Miguel de Fontenay, Business Consulting
  - Loic Wallaert, Country Forum
  - Caroline Van Troeyen, GSC (Secrétariat Général & Communications)

- Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par quadrimestre et remplit un rôle de surveillance tant du GEB (au plan de la direction du Groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier. Les membres du GGC sont élus par les associés réunis en assemblée générale pour un mandat de trois ans.

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

- Michel Barbet-Massin, Président, France,
- Pierre Sardet, Vice-Président, France,
- Kathryn Byrne, Etats-Unis,



- Mohamed Ali Elaouani Cherif, Tunisie,
- Patrice de Folleville, Allemagne,
- Tim Hudson, Royaume-Uni,
- Ruud Krouwer, Pays-Bas,
- Vincenzo Miceli, Italie,
- Kenneth Morrison, Chine,
- Mauricio Rioseco, Mexique.

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

- Les associés se réunissent en assemblée générale au moins une fois par an, étant ainsi au cœur de la gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Ils élisent également<sup>1</sup> les membres des organes de direction et procèdent à la désignation de nouveaux associés et approuvent les états financiers consolidés de l'exercice.

### 1.2.3. La présence mondiale de Mazars

Mazars accompagne ses clients partout dans le monde via :

- des entités membres intégrées dans 56 pays,
- des correspondants et joint-ventures dans 24 pays.

Parmi ces entités non intégrées, 12 sont des correspondants ou des joint-ventures de Mazars SCRL, 7 sont des correspondants locaux (de Mazars Tunisie, du Moyen-Orient et de Mazars Mexique) et 5 sont 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 (et 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 76 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 3 statuts possibles pour rejoindre cette alliance : membre, associé, et correspondant. Le groupe Mazars est membre de Praxity. Cette alliance permet à Mazars d'accompagner ses clients dans douze pays supplémentaires.

<sup>1</sup> Tous les trois ans

La même exigence  
de qualité  
à travers le monde

# 2

## LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITE ET DE GESTION DES RISQUES DE MAZARS



Le Conseil de Gérance du *partnership* intégré Mazars assure le *leadership* et fixe les orientations et principes en matière de qualité. A cette fin, il a mis en place une Global Support Unit dédiée à la Technique et l'Innovation (T&I GSU) qui :

- Définit les procédures et le système d'assurance qualité que toutes les entités et lignes de service doivent mettre en œuvre pour être en conformité avec les principes définis. Ces standards sont exposés dans les manuels de gestion de risques et d'assurance qualité de Mazars, qui servent de référence à l'ensemble des entités ;
- Supervise, conjointement avec le Conseil de Gérance, le suivi du système d'assurance qualité. Ce suivi, organisé par un Comité International de Contrôle Qualité (IQCC), repose sur des inspections, coordonnées au plan mondial, pour s'assurer du respect des méthodologies d'audit, des règles d'éthique et des normes de contrôle qualité s'appliquant dans chaque pays. 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, est réalisé chaque année.

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

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

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

Créé en 2002, le *Forum of Firms* mis en place au sein de l'IFAC, réunit sous ce label les réseaux d'audit internationaux effectuant des audits transfrontaliers et prenant l'engagement de promouvoir l'application au plan mondial des meilleures pratiques d'audit, afin de contribuer ainsi à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international 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 titre de l'exercice 2009/2010, Mazars a mené des missions d'audit légal dans environ 450 sociétés cotées implantées dans les 56 pays intégrés. Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les organisations d'audit. Dans le cas d'une organisation internationale telle que Mazars, il nécessite une vigilance particulière, au vu de l'implantation mondiale de nos clients.



### 2.1.1 Les règles d'indépendance de Mazars

- **Un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance**

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

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

Ce Code est 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.

- **Systèmes de sauvegarde de l'indépendance**

Ces systèmes mettent en œuvre les procédures-clé suivantes :

- **Une procédure d'acceptation et de maintien des missions** permettant d'évaluer les risques associés au client, la capacité de l'entité à effectuer la mission et les risques déontologiques notamment au plan de l'indépendance et d'anticiper des éventuels conflits d'intérêt. La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert 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. A ce titre, il y a une 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 intervenants 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 pour 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'intérêt potentiel comme l'obtention de l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles strictes de confidentialité et d'équipes d'intervention différentes.



- **Une méthode de rémunération des associés** ne dépendant directement ni du niveau des honoraires qu'ils génèrent, ni des nouveaux clients ou missions qu'ils obtiennent, ni plus généralement de leur performance financière (cf. § 4.2.2).

Sous la supervision du Board de la GSU T&I, le Comité Ethique 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 membre met en œuvre des procédures adéquates en matière de gestion des risques.

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

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

Une telle organisation en équipe d'associés renforce l'indépendance et permet de mettre un éventail plus large d'expertises techniques au service de la mission. Les associés responsables s'impliquent dans les étapes-clé de la mission et sont les interlocuteurs privilégiés, tant au plan interne qu'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 de l'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 sa responsabilité. L'affectation est revue annuellement pour tenir compte de l'évolution de la situation de chaque associé et de toute difficulté éventuelle rencontrée dans l'exécution de ses missions.

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

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

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

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 Belgique et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La Direction générale de Mazars Belgique confirme que ces règles d'indépendance ont été mises en place sur l'ensemble des missions d'audit conduites, et ont fait l'objet d'une vérification interne.

## 2.2. Système de contrôle qualité

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

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

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

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

#### • Le maintien de la qualité

**Qualité du personnel** : les exigences qualitatives d'un audit nécessitent le recrutement de collaborateurs compétents, hautement qualifiés et capables d'assumer des responsabilités importantes. La capacité à attirer et retenir des talents est l'un des éléments-clé d'une relation client réussie. La stratégie de Mazars en matière de formation (cf. § 4.4), 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,
- Supervision du système de contrôle qualité,
- Réalisation des missions :
  - Planification et supervision des missions,
  - Consultations techniques,
  - Documentation des travaux,
  - Revues indépendantes et contrôle qualité;
- Confidentialité,
- Management des missions transnationales,
- Gestion des risques professionnels.

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

#### • Des contrôles de qualité coordonnés à l'échelle de l'organisation

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

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 & 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 réviseurs de Mazars exerçant dans d'autres pays.

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

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

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

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

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

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

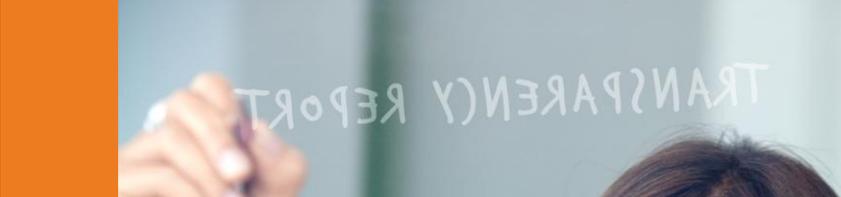
**Mazars a été l'un des premiers membres pléniers du *Forum of Firms*** de l'IFAC (avec effet à compter de janvier 2008) après avoir dûment déclaré sa mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité coordonné au plan mondial, ainsi que son engagement à appliquer les normes d'audit internationales et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

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

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

Sur la base des résultats de son système de contrôle qualité, Mazars a pu confirmer en décembre 2009 que son organisation satisfaisait aux critères d'éligibilité en tant que membre du *Forum of Firms*.

En Belgique, la Direction Générale de Mazars Réviseurs d'Entreprises confirme avoir organisé un système interne de contrôle 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 Belgique

En Belgique, compte tenu que la société Mazars Réviseurs d'Entreprises contrôle des PIE, elle est soumise à un contrôle de qualité de l'Institut des réviseurs d'Entreprises tous les trois ans. Ce contrôle a pour but de voir que la société d'audit se conforme aux exigences de la norme de qualité ISQC et que ces règles sont correctement appliquées lors de la réalisation des missions d'audit.

Un contrôle qualité a été réalisé en juillet 2010 par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Le rapport de synthèse n'a pas encore été établi à ce jour.

- Institut des Réviseurs d'Entreprises agréés par la CBFA
- Commission des Normes Comptables

## 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:

- En répondant 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 SEC, le FASB ...
- En étant membre des organismes professionnels internationaux tels que l'IFAC et ses différents comités, la FEE, l'IFRIC ...

Nos collaborateurs sont informés régulièrement et formés de manière à maîtriser les évolutions actuelles et à 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 cabinets Mazars sont également actifs dans les organismes comptables et d'audit et organisations professionnelles. En Belgique, Mazars est représenté par des associés ou des collaborateurs expérimentés auprès d'organismes suivants:

- Institut des Réviseurs d'Entreprises

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



## 3.1. Offre de services et activités

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

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

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

Chiffre d'Affaire des Global Business Units (M€)		
	2009/2010	2008/2009
PIE	En attente	329,1
OMB	de	330,8
TAX	l'Assemblée	96,3
LAW	Générale	17,4
TOTAL	des Associés	<b>773,6</b>

### 3.1.2 Le chiffre d'affaire de Mazars Belgique

Le chiffre d'affaires de Mazars en Belgique est de 9,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 août 2010.

Chiffre d'Affaires Mazars en Belgique	2009/ 2010	2008/ 2009
<b>Audit</b>		
> Audit legal et services compatibles	5,971	5,778
> Autres prestations d'assurance	343	125
Expertise comptable & accompagnement	745	893
Services spécialisés*	2,463	2,369
<b>Total</b>	<b>9,522</b>	<b>9,165</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 d'actions sur un marché réglementé

La liste des clients au 31 août 2010 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010 (couverte par le Rapport de Transparence).

- Cimescaut SA
- Sapec SA
- Brederode SA
- S.A.B.C.A. SA
- Auximines SA
- Atenor Group
- Floridienne
- Financière de Tubize
- Banimmoo

### 3.2.2 Institutions de crédit

La liste des clients au 31 août 2010 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010 (couverte par le Rapport de Transparence).

- Attijariwafa Bank Europe
- BNP Paribas Wealth Management Succursale Belgique-Belgie
- BNP Paribas Succursale de Belgique
- BNP Paribas Securities Services Succursale de Bruxelles
- Cortal Consorts
- Fortunéo Succursale



### 3.2.3. Sociétés d'assurance

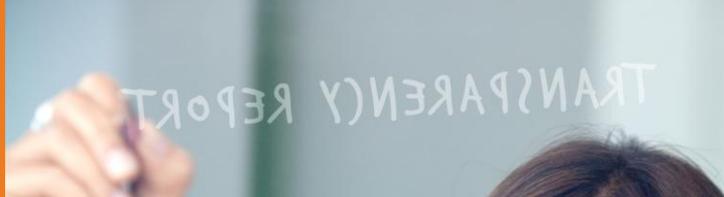
La liste des clients au 31 août 2010 présente les missions pour lesquelles un rapport d'audit légal a été émis pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2010 (couverte par le Rapport de Transparence).

- Inter Partner Assistance SA
- Partners Assurances SA
- Ethias Droit Commun
- Les Assurances Fédérales
- Office National des Pensions
- Cardif Vie-Leven SA

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

# 4

## RESSOURCES HUMAINES



### 4.1 Les hommes, créateurs 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-clé 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.

Fondé 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. § 4.3. 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

Plus de 12 500 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars dans 56 pays au 31 août 2010. Environ 1 200 collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2009/2010.

#### 4.2.2 Collaborateurs en Belgique

En 2009/2010, le nombre moyen de collaborateurs de Mazars en Belgique a été de 87 (équivalent temps plein).

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

En 2009/2010, ont été dédiés à l'audit 60 collaborateurs de toutes les lignes des métiers et 3 bureaux Mazars en Belgique ont participé à des missions d'audit.

### 4.3. Nos Associés

#### 4.3.1 Nos Associés au niveau international

Au 31 août 2010, Mazars Scrl compte 672 associés exerçant dans 56 pays.

#### 4.3.2. Nos Associés en Belgique

Au 31 août 2010, Mazars Belgique compte 7 Associés internationaux et 8 Associés locaux (en équivalent temps plein).

#### 4.3.3. Nos Associés d'audit en Belgique

En 2010, 10 associés de Mazars sont membres d'un organisme professionnel régional ou de contrôle de la profession (Institut des Réviseurs d'Entreprises, l'Institut des Réviseurs d'Entreprises agréés par la CBFA).



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

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

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

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

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

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

collaborateurs les exigences en matière de conduite professionnelle et de déontologie.

Chaque entité membre du Groupe tient à jour un inventaire des formations suivies par chaque associé et collaborateur, afin de s'assurer que chacun bénéficie progressivement du cursus complet dispensé et que la formation reçue est toujours en phase avec les responsabilités et les 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, les banques, le secteur public et 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-clé 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. A la croisée des différentes structures du Groupe, l'Université promeut le partage des connaissances, de l'expérience et des bonnes pratiques professionnelles.

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

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

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

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

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

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

Sur la base de ces éléments, la Direction Générale de Mazars Belgique atteste que les

Associés et collaborateurs commissaires aux comptes ont respecté les obligations de formation prévues par la loi du 22 juillet 1953.

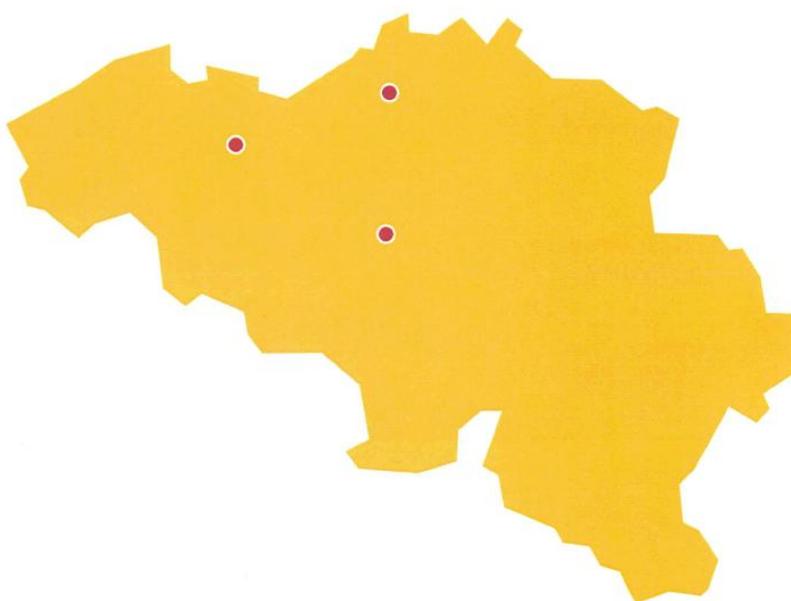
... Au service de  
l'intérêt public sur les  
cinq continents.



# LA PRÉSENCE EN BELGIQUE/GLOBALE DE MAZARS

## LA PRÉSENCE EN BELGIQUE/GLOBALE DE MAZARS AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2010

Anvers / Antwerp  
Bruxelles / Brussels  
Gand / Ghent





# PRÉSENCE GLOBALE DE MAZARS CARTE DES IMPLANTATIONS MAZARS AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2010





### EUROPE

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



■ Pays intégrés  
■ Pays non intégrés, correspondants Mazars, correspondants locaux, *joint-ventures* et bureaux de représentation

