

OUVRIR DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE

RAPPORT ANNUEL



02 INTERVIEWS OUVRIR DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE

Promouvoir un modèle différent	02
Ambitions globales, réalisations concrètes	04
Créer un nouveau champion mondial	06
Offrir une expertise locale partout dans le monde	08
Permettre une approche responsable	10

12 NOTRE IDENTITÉ CONSTRUIRE LES FONDATIONS

Une offre de services complète	14
Trois secteurs spécialisés	15
Servir nos clients dans le monde entier	16
Chiffres clés 2013	18
Mazars en 10 points clés	20

26 STRATÉGIE METTRE EN ŒUVRE

Développement : la stratégie d'un acteur global	28
<i>Collective Intelligence 2.0</i>	31
Le grand témoin : Xavier Fontanet	32
Une politique stratégique de développement international	36

38 EXPERTISE TRACER LA VOIE

Échanges croisés entre les membres du Conseil de Gérance	40
Le grand témoin : Alice Ekman	44
Fiabilité et technicité	48
Performance et efficacité	52
Innovation et méthodologie	54

56 RESPONSABILITÉ EXPLORER DE NOUVEAUX TERRITOIRES

Prendre collectivement la responsabilité de notre avenir	58
Le grand témoin : Muhammad Yunus	62
Un nouveau cadre de reporting	64
<i>Partnership Social Responsibility</i> : un engagement de long terme	66

72 REPORTING OUVRIR LA MARCHÉ

Conseil de Gérance : Rapport sur la performance opérationnelle et financière 2012/2013	74
Rapport du Conseil de Surveillance	80
États financiers consolidés	82
Rapport des auditeurs indépendants	118
Rapport de transparence	120



**LE CONSEIL
DE GÉRANCE
REGROUPE
SIX MEMBRES
ÉLUS POUR 4 ANS**

Philippe Castagnac,
CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance

Antonio Bover,
Co-CEO, Sponsor des GBU Tax et Law,
Senior Partner de Mazars en Espagne

Hervé Hélias,
Co-CEO, Senior Partner de Mazars en France

Hilton Saven,
Co-CEO, Sponsor des marchés émergents,
Senior Partner de Mazars en Afrique du Sud

Phil Verity,
Co-CEO, Senior Partner de Mazars au Royaume-Uni

Victor Wahba,
Co-CEO, membre du Comité Exécutif
de WeiserMazars aux États-Unis

**LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
COMPTE 14 MEMBRES ÉLUS POUR 4 ANS**



Patrick de Cambourg,
Chairman du Groupe,
Président du Conseil
de Surveillance (France)

Kenneth Morrison,
Vice-Président du
Conseil de Surveillance
(Chine, Hong Kong)

Douglas A. Phillips,
Vice-Président du
Conseil de Surveillance
(États-Unis)

Thierry Blanchetier
(France)

Kathryn Byrne
(États-Unis)

François de Carbonnel*

Anita de Casparis
(Pays-Bas)

Simone Del Bianco
(Italie)

**Mohamed Ali Elaouani
Cherif** (Tunisie)

Denise K. Fletcher*

Patrice de Folleville
(Allemagne)

Tim Hudson
(Royaume-Uni)

Kathleen Robison
(Afrique du Sud)

Jean-Louis Simon
(France)

* Membres externes

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1^{er} septembre 2013, le Groupe est présent directement dans 72 pays et fédère les compétences de 13 800 professionnels qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Les entreprises les plus efficaces, les plus suivies et les plus innovantes, les communautés ou les pays qui progressent sont ceux qui sont capables de donner collégialement un sens à ce qu'ils font, d'éclairer la complexité actuelle pour fixer un horizon dans lequel chacun est en mesure d'inscrire son action et de contribuer, plus largement, à la dynamique collective qui en résulte.

Chez Mazars, nous pensons que les meilleures stratégies sont celles qui se fondent sur l'intelligence collective. Nous estimons qu'il est de notre responsabilité de défendre en toute indépendance des modèles financiers et opérationnels qui reposent sur la transparence et la confiance, qui encouragent la stabilité et ouvrent la voie à une croissance durable.

Nous ne croyons pas aux solutions standardisées et répondons à chaque problématique avec une équipe d'experts alliant connaissance du marché local et compétences techniques globales. Au service des entités d'intérêt public et des entreprises à capitaux privés, nos professionnels se répartissent entre six lignes de métiers et interviennent en tant que spécialistes des services financiers, de l'industrie et des services ou du secteur public.

MAZARS, L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET LA TRANSPARENCE AU SERVICE DU PROGRÈS



OUVRIR DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE



**KONRAD ADENAUER ET JEAN MONNET,
THOMAS STAFFORD ET ALEXEI LEONOV,
NELSON MANDELA ET FREDERIK DE KLERK,
ANOUAR AL-SADATE ET MENAHEM BEGIN,
RICHARD NIXON ET ZHOU ENLAI...**

Tous ces personnages historiques partagent une même caractéristique. Chacun d'entre eux a su dépasser ses opinions politiques pour réaliser qu'il était nécessaire d'ouvrir de nouvelles voies et de penser autrement afin de garantir la paix et la prospérité.



Chez Mazars, nous croyons fermement aux possibilités qu'offre l'intelligence collective et nous trouvons notre inspiration dans l'action de ces pionniers, acteurs du changement. Comme eux, à notre échelle, sur nos marchés et grâce à notre modèle, nous voulons ouvrir de nouvelles voies.



C'est pourquoi nous avons souhaité, dans notre Rapport Annuel, rendre hommage à ces leaders et à ce qu'ils ont permis. Dans un environnement marqué par le changement constant, nous sommes en effet plus convaincus que jamais qu'il est nécessaire de garder un esprit ouvert et de construire une nouvelle vision de l'avenir.



Les éditoriaux et les ouvertures de chapitres de ce rapport véhiculent cette idée centrale, qui est au cœur de notre conception de la relation que nous entretenons avec nos clients : élaborer et déployer collectivement des solutions innovantes est la meilleure façon d'ouvrir la voie à une croissance durable.

PROMOUVOIR UN MODÈLE DIFFÉRENT

PHILIPPE CASTAGNAC, CEO DU GROUPE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE GÉRANCE
KENNETH MORRISON, VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
ET ASSOCIÉ DE MAZARS EN CHINE (HONG KONG)

Dans le monde des services, qu'est-ce qui différencie Mazars de ses concurrents ?

Philippe Castagnac : Mazars est animé par un esprit pionnier. Nos associés sont des experts en audit, en accompagnement comptable, en conseil ou en fiscalité et partagent tous la capacité à comprendre précisément les problématiques rencontrées par nos clients et leurs priorités. Mais ce qui nous différencie avant tout est la liberté d'initiative de nos associés sur leurs marchés. Ce trait nous permet en permanence d'affiner notre offre dans le monde entier, parce que nos clients cherchent précisément des solutions spécifiques et non standardisées. Notre but est d'ouvrir de nouvelles voies et de co-construire des solutions. C'est un principe stratégique qui bénéficie à tous, à nos clients comme à notre *partnership* intégré en pleine croissance.

J'ajouterai que nous sommes le seul acteur majeur de notre secteur au plan international à publier ses comptes consolidés. Nous sommes en effet convaincus que la transparence est capitale et estimons devoir respecter en la matière les standards les plus exigeants. Toutes nos parties prenantes – associés, clients, collaborateurs et la société en général – sont en droit d'attendre de nous une présentation claire de notre situation financière et de nos ambitions.

Kenneth Morrison : Lorsqu'un de nos clients s'implante dans une nouvelle région du globe, il a besoin d'être accompagné par un partenaire réactif qui sache construire avec lui. En Asie, par exemple, nous travaillons avec des entreprises locales qui ont des ambitions internationales. Ces clients font eux-mêmes preuve d'innovation et souhaitent avoir à leurs côtés des équipes de pionniers qui les soutiennent dans leur développement.

“ Avoir une vision,
c'est offrir une image
du futur qui suscite
la passion dans le présent. ”

KENNETH MORRISON

Comment Mazars entend-il concilier son modèle intégré et son expansion internationale ?

Philippe Castagnac : En 1995, nous avons commencé notre développement au sein de l'Union européenne. Et à partir de 2005, nous avons encore accru nos ambitions, en nous implantant progressivement dans d'autres régions du monde et doublé notre chiffre d'affaires en sept ans. Mais il serait réducteur de ne considérer Mazars que comme une série de points sur la carte. Nos associés ne font pas que croire en notre modèle, ils le vivent. Et c'est précisément

“ Ces 30 dernières années, nous avons investi dans la création d’une marque forte en Europe puis dans le monde : Mazars est et restera un *partnership* indépendant, international et intégré. ”

PHILIPPE CASTAGNAC

parce que les professionnels de Mazars opèrent dans un environnement de confiance que nous avons pu développer un modèle intégré aussi solide.

Kenneth Morrison : Établir une présence mondiale suppose un effort et une motivation soutenus sur le long terme. Nous sommes aujourd’hui présents dans 72 pays et notre ambition est de nous déployer d’ici quelques années dans une centaine de pays. Au cours de l’exercice écoulé, nous avons continué à conjuguer croissance organique et croissance externe. Nous avons

ainsi pu dégager une croissance de 4,1 % au niveau mondial, malgré la conjoncture économique et la pression sur les prix.

Philippe Castagnac : Ce qui donne à notre modèle son caractère véritablement durable, c’est l’attachement que nous témoignons à nos talents, qui sont notre meilleur atout. Les professionnels de Mazars ne sont pas considérés comme des ressources ou des outils : ils incarnent tous ensemble notre passion pour nos métiers.



Kenneth Morrison et Philippe Castagnac

AMBITIONS GLOBALES, RÉALISATIONS CONCRÈTES

PATRICK DE CAMBOURG, CHAIRMAN DU GROUPE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
DOUGLAS A. PHILLIPS, VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE,
MANAGING PARTNER DE WEISERMAZARS AUX ÉTATS-UNIS

Quelle est l'évolution du marché des services professionnels ?

Patrick de Cambourg : Le marché des services professionnels doit, par nature, rester au plus près des préoccupations des entreprises. Or l'évolution de l'environnement économique depuis plusieurs années a amené les entreprises à vivre dans un état de changement permanent, à s'adapter et à réajuster leurs stratégies en temps réel pour répondre à tout type d'évolution de leur écosystème. Afin de prendre les bonnes décisions, les entreprises doivent donc s'appuyer sur des données fiables ; la qualité de l'information financière et la transparence interne et/ou externe sont donc devenues un atout et une nécessité pour assurer une gestion et une communication optimales.

Cette tendance exerce bien entendu une influence sur notre marché, puisque nous n'offrons plus simplement une prestation de comptabilité, mais une garantie de responsabilité (*accountability*). Nos services sont devenus essentiels pour faciliter et éclairer la prise de décisions. Il n'est donc plus envisageable de proposer des solutions standardisées. Les acteurs de notre marché doivent être à l'écoute de leurs clients pour en devenir des partenaires de long terme, qui les aident à anticiper et à faire face à leurs défis. Ce rôle implique de changer d'approche, pour cesser d'être un prestataire de service et devenir un véritable contributeur stratégique. Par rapport à cette évolution, l'agilité et la capacité d'innovation de Mazars, et l'aptitude de nos équipes à concevoir des solutions différentes sont de vrais atouts pour nos clients, à qui nous offrons une autre vision de leurs problématiques.

Douglas A. Phillips : L'amélioration de la gouvernance fait aujourd'hui partie des priorités de nos clients et va de pair avec leur exigence de transparence. Les entreprises du marché américain et leurs filiales à l'étranger sont particulièrement attentives à ce que le modèle de gouvernance mis en place offre une structure solide qui favorise la performance internationale. Notre rôle est de les accompagner dans cette réflexion en nous appuyant sur la dynamique du sens et l'esprit d'indépendance qui guident notre démarche.

Quel est le cap que Mazars s'est fixé pour les prochaines années ?

Douglas A. Phillips : Mazars est un groupe jeune et dynamique, dont la réputation n'est plus à faire. Cette double caractéristique nous singularise aux yeux des clients comme à ceux des autres groupes

“ Mazars est un acteur sérieux qui offre une même qualité de service dans le monde entier. Notre modèle nous a permis de devenir un acteur incontournable des services professionnels pour les sociétés cotées. Aujourd'hui, nous nous déployons également auprès des PME. ”

PATRICK DE CAMBOURG



Douglas A. Phillips et Patrick de Cambourg

de services professionnels. Nous avons en effet su créer une forme de cercle vertueux qui nous permet d'attirer dans le *partnership* des cabinets de très haut niveau dans le monde entier. Tout en étendant notre couverture géographique, nous pouvons ainsi remporter des missions d'envergure internationale toujours plus nombreuses.

Notre ambition ne s'arrête cependant pas à cette extension. Nos clients se tournent vers nous pour bénéficier de nos expertises et de nos services partout dans le monde. Nous les accompagnons donc dans leur développement international, partout où ils se déploient. Notre approche intégrée nous permet d'aider nos clients à développer leurs activités, sur leurs marchés nationaux comme à l'étranger.

Patrick de Cambourg : En 2020, nous avons pour ambition de réunir 20 à 25 000 professionnels dans le *partnership*. Pour y parvenir, tout en conservant notre pertinence, notamment lorsque nous nous déployons dans des zones où la culture est différente, nous devons fonder notre développement sur ce qui fait notre différence : notre capacité à intégrer, et non à assimiler. La notion de partage doit rester le cœur de notre expansion, qui s'appuie sur l'intégration dans notre *partnership*. Dans notre croissance internationale, le partage de nos expertises et de nos ressources est la clé qui nous permet d'assurer à nos clients la même qualité de services où qu'ils opèrent.

En Asie, par exemple, nous travaillons avec des acteurs clés du marché pour offrir une véritable alternative qui nous permettra de bénéficier d'un avantage compétitif certain, sur les marchés na-

“ Mazars remporte toujours plus de succès auprès des filiales américaines d'entreprises multinationales. Ces acteurs qui sont en plein déploiement recherchent un conseil d'expert sur les aspects comptables, fiscaux et légaux de leurs opérations de croissance. ”

DOUGLAS A. PHILLIPS

tionaux et internationaux, notamment en accompagnant les entreprises chinoises s'implantant en Afrique et en Amérique du Sud. C'est une nouvelle étape dans la dynamique qui nous a permis de passer en quelques années d'une poignée de collaborateurs à plus de 2000 dans la zone Asie-Pacifique. Cette nouvelle étape est encore une preuve de notre différence.

Nous prouvons chaque jour qu'il est possible de se développer sans absorber chaque nouveau venu dans une culture formatée, précisément parce que nous sommes animés par l'idée que la différence fait notre force et qu'elle nous permet de comprendre les défis de nos clients. L'Asie n'est d'ailleurs pas la seule zone dans laquelle nous comptons renforcer et structurer notre présence : nous tirerons également parti de toutes les opportunités qui se présenteront aux États-Unis et en Europe, notamment pour nous préparer aux évolutions du marché de l'audit prévues par la réforme en cours dans l'Union européenne.

CRÉER UN NOUVEAU CHAMPION MONDIAL

HERVÉ HÉLIAS, CO-CEO, SENIOR PARTNER DE MAZARS EN FRANCE

RUDI LANG, ASSOCIÉ, DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ BANQUE DE MAZARS AU ROYAUME-UNI

Comment Mazars est-il parvenu à se distinguer dans le monde de l'audit et du conseil ?

Hervé Hélias : Nous avons, par exemple en Europe, assisté la Banque centrale européenne et les régulateurs dans les évaluations de bilan des banques, ce qui renforce notre réputation comme un acteur de renom. Nous avons, en effet, une expertise très large sur les problématiques bancaires, et sommes fiers de travailler avec cinq des dix principales banques européennes. Au fil du temps, nous avons largement prouvé notre capacité à assister des grands comptes européens dans le pilotage de l'évolution de leurs systèmes comptables. Ces clients ont fait appel à nous pour plusieurs raisons : nous leur ressemblons, tout d'abord, dans notre double dimension européenne et mondiale. Mais ils savent surtout que nous disposons des ressources et des structures nécessaires au pilotage de missions internationales complexes.

Rudi Lang : La mission que nous avons menée pour Alpha Bank en Grèce, sous la direction de la Commission européenne, constitue un bon exemple de la structuration de nos équipes. Pour mener à bien le projet, nous avons fait travailler main dans la main des experts à Athènes, Paris et Londres. En tant que superviseur, Mazars aide ainsi cette banque à se refonder sur des bases saines et joue parfaitement son rôle au service des entités d'intérêt public.

Notre actualité en Allemagne offre également un exemple de ce que le *partnership* apporte à nos clients. Les 300 professionnels et six bureaux



“ Nos racines sont européennes, mais notre présence est mondiale. Cette combinaison est un atout sur de nombreux marchés. ”

HERVÉ HÉLIAS

“ Travailler avec certaines banques parmi les plus importantes au monde, requiert à la fois une profonde expertise et une grande expérience. Nos équipes Mazars comprennent d’anciens régulateurs, spécialistes de l’industrie ou experts qui allient ces deux caractéristiques. ”

RUDI LANG



n’accompagnent pas leurs clients sur les seules problématiques nationales : nos clients allemands sont tournés vers le monde et cherchent un partenaire global européen, qui peut les accompagner à chaque phase de leur développement. C’est la force de notre *partnership* qui leur assure une même qualité de service partout dans le monde.

Comment envisagez-vous le développement de Mazars au-delà de l’Europe ?

Hervé Hélias : La réputation de Mazars est de plus en plus solide. En 2012/2013, le volume de nos activités PIE, c’est-à-dire celles menées pour nos clients cotés, a augmenté de 3,5 % dans le monde. C’est une performance qui doit être saluée, compte tenu du contexte économique. Nous avons franchi des étapes décisives, par exemple en Asie, où nous sommes le seul groupe en dehors des Big 4 à fournir des prestations d’audit à des sociétés cotées au Hang Seng. En Amérique du Sud, notre plateforme de services *d’outsourcing* au Brésil a obtenu de nouveaux succès auprès de grandes sociétés américaines connues dans le monde entier. Chacune de ces victoires est importante pour Mazars, car toutes participent à renforcer la notoriété de notre marque.

Rudi Lang : Les économies des BRICs (Brésil, Russie, Inde, Chine) continuent d’enregistrer des taux de croissance significatifs, mais nous devons également tenir compte de l’évolution très rapide d’autres zones ou pays émergents, qui présentent de nouvelles opportunités pour nos clients comme pour nos équipes. En Afrique ou en Amérique du Sud, les entreprises qui récolteront les fruits de ce développement rapide seront celles qui auront su le plus tôt déployer localement leurs ressources et leur capital humain.

OFFRIR UNE EXPERTISE LOCALE PARTOUT DANS LE MONDE

PHIL VERITY, CO-CEO, SENIOR PARTNER DE MAZARS AU ROYAUME-UNI
EDUARDO CABRERA, MANAGING PARTNER DE MAZARS AU BRÉSIL



Dans un contexte économique actuel en constante évolution, que recherchent vos clients chez leurs partenaires ?

Phil Verity : Les changements permanents de conjoncture sont une réalité pour nos clients PME, qui sont eux aussi en constante évolution et restructuration pour s'y adapter. Ils privilégient donc une approche « à la carte » quand ils font appel à des prestataires de service et recherchent non seulement le meilleur prix mais aussi la plus grande qualité pour chaque prestation. Répondre aux besoins de ce type de clients demande des compétences spécifiques, parce qu'ils recherchent un partenaire qui s'attache avant tout à comprendre leurs problématiques stratégiques, pour leur proposer une expertise et des solutions adaptées.

“ Les PME choisissent Mazars pour recevoir un service personnalisé. Nous combinons en effet l'expertise et les compétences pour répondre à leurs besoins clés et leur offrir une vraie valeur ajoutée partout dans le monde. ”

PHIL VERITY

Eduardo Cabrera : C'est en effet particulièrement le cas pour nos clients PME qui opèrent à la fois au plan national et à l'international. Ils ont besoin d'experts qui connaissent le marché local partout dans le monde. Notre Groupe rassemble une équipe internationale d'associés experts dont la principale ambition collective est de faire la différence pour nos clients, en démontrant quotidiennement leur compréhension approfondie de leurs challenges.

Comment Mazars sert-il ses clients dans un marché encore tendu ?

Eduardo Cabrera : Nous avons adopté un modèle centré sur le client, dans lequel les problématiques de notre client ou de son activité sont au cœur de nos préoccupations opérationnelles quotidiennes. Nous travaillons aux côtés de nos clients pour les aider à faire face aux challenges qu'ils rencontrent dans leur gestion. Nous leur offrons notre expertise, quel que soit le domaine – qu'il s'agisse d'assistance technique ou de conseil spécialisé sur les façons d'optimiser leur activité. Nous les aidons également à élaborer des stratégies concrètes qui leur permettent d'ouvrir la voie à une croissance pérenne et durable.

Phil Verity : L'audit, la certification ou encore l'assistance comptable et le conseil, notamment en fiscalité, sont au cœur de nos métiers, mais nous cherchons en permanence à innover pour garantir à nos clients notre qualité de service tout en étant plus compétitifs. Dans un environnement qui se complexifie, les organisations doivent être accompagnées pour relever les défis de la croissance en part de marché, de la rentabilité ou de la construction de modèles solides et durables. Notre *business model* nous offre la souplesse nécessaire pour répondre à une large gamme de demandes, de l'assistance technique à la fourniture d'une solution complète d'*outsourcing* pour les opérations qui ne relèvent pas du cœur de métier de nos clients. En tant que groupe intégré, nous partageons tous une ambition, celle d'investir ensemble pour offrir à nos clients une proposition de valeur indiscutable.



“ Nous avons créé une *business unit* mondiale dédiée à l'accompagnement des entreprises à capitaux privés parce que nous comprenons que ces entreprises ont des besoins différents et très spécifiques. ”

EDUARDO CABRERA

PERMETTRE UNE APPROCHE RESPONSABLE

TON TUINIER, LEADER DE LA GLOBAL BUSINESS UNIT TAX,
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE MAZARS AUX PAYS-BAS
DAVID SAYERS, ASSOCIÉ TAX INTERNATIONAL, ROYAUME-UNI

En quoi l'approche de la fiscalité que propose Mazars est-elle pertinente pour le marché et utile pour les clients ?

David Sayers : D'une certaine façon, la crise a eu des effets positifs en Europe et ailleurs, dans la mesure où elle fait évoluer la façon de travailler des entreprises. Nos clients ont des besoins toujours croissants en matière de fiscalité, mais ils privilégient désormais une approche par la certification plutôt qu'une logique agressive d'optimisation. Or Mazars propose une approche prudente, fondée sur la gestion du risque, qui vise à concevoir des solutions à la fois efficaces et en pleine conformité avec la réglementation.

“ Quand un client veut diversifier ses activités à l'étranger, notre rôle est de lui offrir une analyse novatrice et de lui proposer la meilleure solution en termes de fiscalité. ”

TON TUINIER

Ton Tuinier : Il n'existe pas de remède miracle en matière de fiscalité. Le but de Mazars est de servir la société dans son ensemble, en mettant toujours en avant les valeurs de loyauté, de respect et de solidarité. Ce sont des valeurs qui parlent à nos clients, puisqu'ils cherchent avant tout à développer des stratégies de long terme, et ne veulent pas de rustines qui règlent un problème immédiat mais risquent d'en causer un plus grave ultérieurement. Nos experts en fiscalité allient une compréhension parfaite des problématiques fiscales transnationales à une connaissance pointue des solutions et systèmes fiscaux nationaux.

Comment avez-vous développé une offre spécialisée pour vos clients dans le monde entier ?

Ton Tuinier : La mondialisation et la complexité croissante de l'environnement économique favorisent naturellement la montée en puissance de structures dédiées aux problématiques fiscales au sein des entreprises de services. Notre expertise couvre un champ large, ce qui nous permet d'accompagner nos clients sur de nombreuses problématiques : prix de transfert, fusions et acquisitions, structuration fiscale transnationale etc. Beaucoup de clients de la ligne Accompagnement Comptable et Financier, ou de la ligne *Outsourcing* se tournent par exemple vers nous pour des missions précises, par exemple sur des sujets liés à la TVA, à l'imposition des entreprises ou au calcul des charges salariales. Ce qu'ils viennent chercher, c'est notre modèle intégré sur mesure, qui comprend un volet

“ Nos clients doivent s'adapter et faire évoluer leurs modèles. Ils ont besoin d'accompagnement permanent, dans le monde entier, pour croître, construire, se diversifier ou encore vendre. ”

DAVID SAYERS

fiscal dans une offre de service complète. Nous offrons ainsi à nos clients internationaux un service intégré géré par un associé qui coordonne toutes les missions menées pour eux dans le monde entier.

David Sayers : En 2012, nous avons renforcé nos unités du Tax dans trois pays, ce qui porte à 18 le nombre de pays disposant d'experts dédiés. Ce renforcement de nos équipes nous a permis en 2013 de dégager de bons résultats, avec une augmentation de 10 % de notre chiffre d'affaires global, qui passe à 122 millions d'euros. Nos activités sont donc au cœur de la stratégie d'offre

de Mazars, dont elles représentent 12 % de l'activité. N'importe quel client, de l'équipementier turc qui installe son nouveau siège en Europe à la société néerlandaise qui structure le financement d'une compagnie énergétique au Brésil, sait qu'il peut se tourner vers Mazars pour bénéficier d'un conseil en fiscalité de haut niveau. Nous pouvons également accompagner les entrepreneurs internationaux, de leur première création de société jusqu'au moment où ils diversifient leur activité. À chaque étape de leurs projets, ils savent qu'ils peuvent compter sur nos experts fiscalistes.



David Sayers et Ton Tuinier



Konrad Adenauer et Jean Monnet

L'Allemand Konrad Adenauer et le Français Jean Monnet comptent parmi les pères fondateurs de l'Europe. Ils ont toujours été convaincus que le rapprochement des peuples du continent dans une nouvelle forme d'union était la clé d'une paix durable. En 1950, ils conçurent donc un système de partage de la production de charbon et d'acier entre la France et l'Allemagne. Quelques années plus tard, ce système deviendra la Communauté, puis l'Union européenne.

NOTRE IDENTITÉ CONSTRUIRE LES FONDATIONS

Est-ce parce que notre vision est unique que nous sommes organisés différemment ? La véritable force d'un *partnership* intégré international comme le nôtre est justement cette capacité à confronter nos visions, nos expertises et nos cultures, pour faire bénéficier nos clients et la communauté économique et sociale tout entière de l'apport singulier de l'intelligence collective.

.....	
I UNE OFFRE DE SERVICE COMPLÈTE	14
.....	
I TROIS SECTEURS SPÉCIALISÉS	15
.....	
I SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER	16
.....	
I CHIFFRES CLÉS 2013	18
.....	
I MAZARS EN 10 POINTS CLÉS	20
.....	

UNE OFFRE DE SERVICES COMPLÈTE



TROIS SECTEURS SPÉCIALISÉS

| SERVICES FINANCIERS

| BANQUE



| ASSURANCE



| IMMOBILIER



| SECTEUR PUBLIC

| SECTEUR PUBLIC



| INDUSTRIE & SERVICES

RESSOURCES |



INDUSTRIE |



DISTRIBUTION |



MÉDIA |



IMPLANTATIONS INTERNATIONALES

SERVIR NOS CLIENTS DANS LE MONDE ENTIER

13 800

PROFESSIONNELS

72

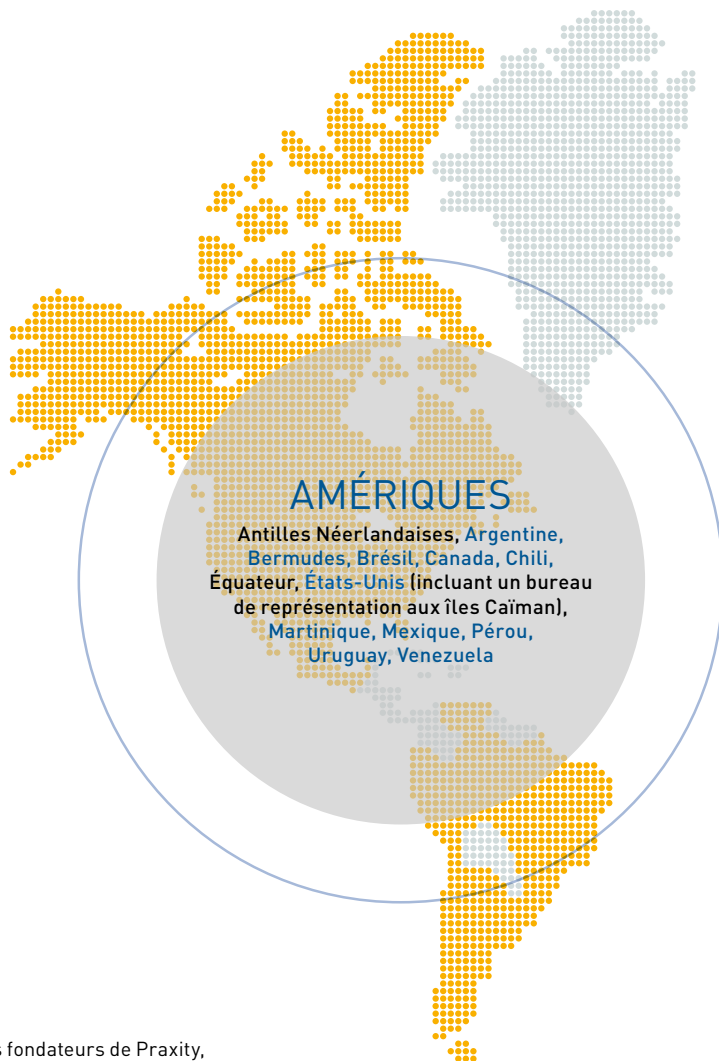
PAYS DANS
LE PARTNERSHIP INTÉGRÉ
AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2013




13

PAYS ADDITIONNELS
OÙ MAZARS SERT SES
CLIENTS VIA DES ACCORDS DE
CORRESPONDANCE OU BUREAUX
DE REPRÉSENTATION

Praxity
MEMBER
GLOBAL ALLIANCE OF
INDEPENDENT FIRMS

Mazars a été en 2007 l'un des membres fondateurs de Praxity, alliance internationale d'organisations indépendantes d'audit et de conseil comptant aujourd'hui plus de 30 000 professionnels dans 92 pays. Tous ses membres partagent les mêmes standards d'excellence technique et un attachement à de mêmes valeurs éthiques dans l'exercice de leur métier. L'alliance Praxity offre ainsi à Mazars une capacité d'intervention supplémentaire grâce à des équipes de professionnels dans 18 pays supplémentaires.



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

EUROPE

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

MOYEN-ORIENT

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

ASIE-PACIFIQUE

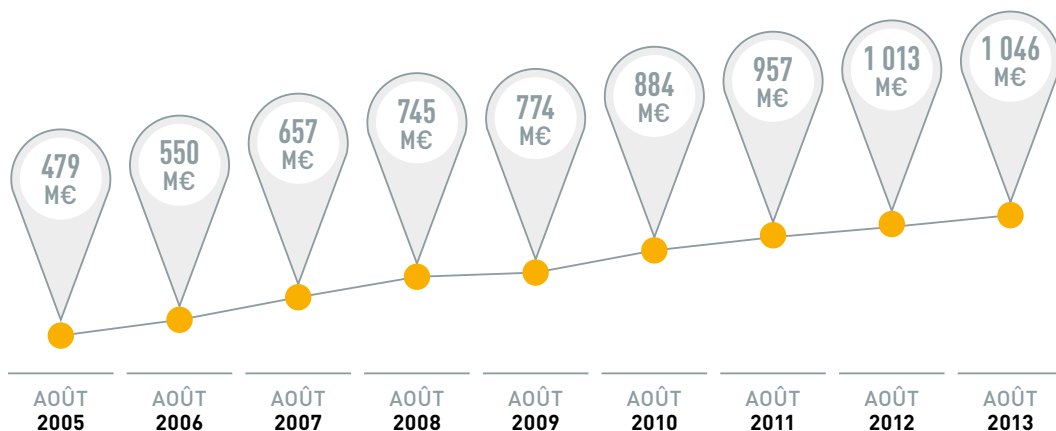
Australie, Chine (RPC et Hong Kong), Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Myanmar, Nouvelle-Calédonie, Pakistan, République de Corée, Singapour, Tadjikistan, Thaïlande, Vietnam

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, Kenya, Ghana, Libye, Madagascar (incluant un bureau de représentation aux Comores), Maroc, Maurice, Namibie, Nigeria, Sénégal, Tunisie

CHIFFRES CLÉS 2013

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



1 046 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2013

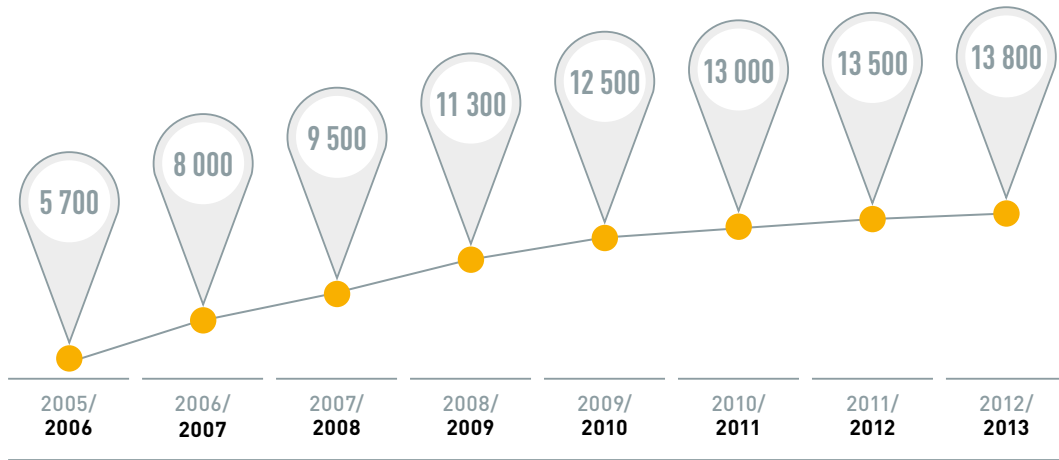
+4,1 %*

* À taux de change constants

COMPOSITION DE LA CROISSANCE

CROISSANCE ORGANIQUE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE
+1,5 %	+2,5 %	-0,9 %
16,6 M€	25,4 M€	-9,8 M€

CROISSANCE DE L'EFFECTIF



EFFECTIF PAR RÉGION

AMÉRIQUE DU NORD

750

(36 FOIS PLUS QU'EN 2005)



950

(5,4 FOIS PLUS QU'EN 2005)

**AMÉRIQUE CENTRALE
ET AMÉRIQUE LATINE**

EUROPE

7 600

(52 % DE PLUS QU'EN 2005)



1 600

(4 FOIS PLUS QU'EN 2005)

AFRIQUE

MOYEN-ORIENT

600

(60 FOIS PLUS QU'EN 2005)



2 300

(20 FOIS PLUS QU'EN 2005)

ASIE-PACIFIQUE

NOTRE IDENTITÉ

MAZARS EN 10 POINTS CLÉS

En 2012, nous nous sommes attachés à redéfinir ce qui fait notre différence, en demandant à une équipe internationale et pluridisciplinaire de réfléchir sur notre identité. Cette démarche collaborative a permis de réaffirmer et faire évoluer certains éléments clés liés à la marque Mazars, s'agissant tant de son identité visuelle que des principaux messages qui lui sont associés. Cette réflexion collective a également porté sur les principaux contenus véhiculés par la marque et la définition que nous donnons de notre Groupe. L'un des résultats en est la formulation de l'idée centrale de Mazars : **le progrès guidé par l'intelligence collective**. Ci-dessous, en 10 points clés, l'illustration de notre identité, de notre différence et de son incarnation au quotidien.

1

QUI SOMMES-NOUS ?

Des professionnels guidés
par leur indépendance d'esprit, soucieux
de contribuer au développement
économique et social, tant au niveau local
qu'au niveau international.



« The Good Bank » : au cœur des débats pour réformer la finance internationale

Mazars a parrainé une importante initiative du groupe *The Economist*, qui a rassemblé plusieurs experts autour d'une question majeure : comment se définit une « bonne banque » ? Les débats ont fait clairement apparaître trois caractéristiques fortes : la confiance, l'innovation et l'efficacité.

Le rapport final publié par l'*Intelligence Unit* du groupe *The Economist* explore les fondations d'un nouveau modèle d'exercice de l'activité bancaire. Les conclusions du rapport ont été nourries par un débat en direct sur Internet, par des contributions en ligne, et par des travaux de recherche auxquels ont participé des dirigeants d'institutions bancaires et des experts financiers dans le monde entier.



Pour télécharger
le rapport « The Good Bank »



2

QUI SERVONS-NOUS ?

La communauté économique dans son ensemble : les grands groupes internationaux, cotés ou non, les petites et moyennes entreprises, les entités du secteur public et les investisseurs privés.

Participer au dialogue du G20 sur la réforme financière

Le Business 20 (B20) rassemble les principales organisations patronales des pays du G20, parmi lesquelles Business Europe, BDI en Allemagne, CBI au Royaume-Uni, RSPP en Russie, CII en Inde, le MEDEF en France et la Chambre de Commerce américaine. Elles se réunissent régulièrement depuis 2010, afin de fournir des recommandations aux dirigeants des pays du G20.

En 2013, Patrick de Cambourg, Chairman de Mazars, et Fabrice Demarigny, associé et Directeur des activités dédiées aux marchés de capitaux de Mazars, ont apporté leur contribution aux recommandations du B20 sur le système financier. Le Groupe de travail dont ils étaient membres a porté ses réflexions sur les domaines les plus sensibles en matière de stabilité financière et de développement économique : la régulation, l'inclusion, les échanges et le développement d'infrastructures pour les marchés financiers.



Pour télécharger
les recommandations du B20

3

POUR QUELS BÉNÉFICES ?

Dans nos métiers de consultants et d'auditeurs, nous cherchons à promouvoir les méthodes comptables les plus exigeantes et à mettre en œuvre des organisations agiles et efficaces, visant l'optimisation de la performance et la création de valeur à long terme.

« Business in Society » : tisser des liens entre les parties prenantes

Chez Mazars, nous sommes convaincus que l'activité économique et les entreprises sont parties prenantes de la société dans son ensemble. C'est pourquoi, en partenariat avec le *think-tank* britannique *Tomorrow's Company*, Mazars au Royaume-Uni a lancé le projet « Business in Society », visant à redéfinir le rôle des entreprises au sein du corps social.

L'initiative a été officiellement lancée au Parlement européen, à Bruxelles, le 23 janvier 2013. Elle a pour ambition de poser les questions les plus épineuses auxquelles les dirigeants, investisseurs et responsables politiques doivent être capables de répondre, si l'on souhaite créer une économie globale capable d'assurer une croissance réellement durable.





4

COMMENT NOUS DIFFÉRENCIONS-NOUS ?

Nous proposons à nos clients des solutions innovantes, complètes et sur mesure, dans un marché qui nous semble à la fois trop conservateur et, soit trop fragmenté (s'agissant des PME), soit trop concentré (s'agissant des grands groupes).

Fusions et acquisitions : Mazars publie une étude sur les pays émergents

En février 2013, Mazars a publié une étude intitulée « Fusions et Acquisitions dans les économies émergentes : pièges et opportunités ». Les BRICs (Brésil, Russie, Inde et Chine) et dix autres pays potentiellement attractifs pour les investisseurs (l'Algérie, l'Égypte, l'Indonésie, la Malaisie, le Mexique, le Nigeria, les Philippines, la Corée du Sud, la Turquie et le Vietnam) ont été passés en revue.

Pour chacun de ces marchés, l'étude met en exergue les enjeux majeurs liés aux opérations de croissance externe, et fournit, au travers d'illustrations concrètes, des solutions pratiques pour aider les investisseurs à mieux appréhender les risques relatifs aux transactions et à saisir les meilleures opportunités.

5

COMMENT TRAVAILLONS-NOUS ?

En alliant la fiabilité des méthodologies issues de techniques de pointe en matière d'audit et de conseil avec notre capacité à co-construire et sortir du cadre, et notre sens de la responsabilité et de la réactivité.

Mazars remporte un nouveau trophée IAB de l'Innovation

En 2013, pour la deuxième année consécutive, Mazars a reçu le prix de l'Innovation de l'Année dans le domaine de l'audit, décerné par l'*International Accounting Bulletin* (IAB), pour notre offre d'audit de la culture d'entreprise.

Mazars a en effet créé une méthodologie – le Mazars Culture Compass – qui permet de mettre en exergue, de mesurer et de comparer les pratiques et les comportements en matière de culture d'entreprise.

Via l'analyse de la vision, des valeurs, des comportements, de la responsabilité, ainsi que des structures et des fonctions, nous pouvons évaluer le degré de maturité d'une entreprise dans ces domaines par rapport à une norme de référence. Cette méthode permet d'identifier rapidement les points sensibles liés à la culture interne et de les faire évoluer.



Pour télécharger l'étude
sur les fusions et acquisitions

6

COMMENT SOMMES-NOUS ORGANISÉS ?

**En *partnership* international :
une organisation centrée sur les individus,
participative, transparente, pluridisciplinaire
et dont l'expérience renforce l'expertise.**

Lancement de Mazars en Grèce

En 2012, la Grèce a rejoint le *partnership* intégré de Mazars, dont elle est devenue un membre à part entière le 1^{er} septembre, avec l'ouverture de deux bureaux, à Athènes et à Salonique. L'événement avait été anticipé en avril, au cours d'un déjeuner organisé avec la Chambre Franco Hellénique de Commerce et d'Industrie, afin de célébrer l'arrivée de la Grèce au sein du *partnership* international.



7

QUELS SONT NOS FONDAMENTAUX ?

**Entrepreneuriat et esprit d'équipe.
Vision à long terme et flexibilité.
Enthousiasme et solidité.**

Mazars, pionnier de l'*Executive Education*

C'est avec l'objectif de permettre aux leaders de demain d'acquérir les compétences dont ils auront besoin pour exceller en termes de management que Mazars a créé *The Next MBA* en 2012. Trois promotions de professionnels du Groupe ont déjà pu bénéficier de cette formation de très haut niveau, que Mazars a décidé récemment d'ouvrir également à d'autres entreprises.

Dès 2014, pour les sessions de printemps et de rentrée, plusieurs entreprises partenaires vont ainsi former un consortium et inscrire plusieurs de leurs cadres à haut potentiel à l'*Executive MBA* de Mazars. Elles travailleront également en coopération avec des universitaires de renommée internationale, afin d'enrichir encore le contenu des enseignements.

www.thenextmba.com



8

QUEL EST NOTRE MOTEUR ?

La volonté de construire dans la durée
et de transmettre aux générations nouvelles.

Comprendre les attentes de la nouvelle génération

Mazars a conduit deux études consacrées à la Génération Y, en coopération avec l'association *WoMen'Up*. La première, intitulée « Qu'en pensent les hommes ? », a été présentée au *Women's Forum 2013* de Deauville, en France. Elle s'attache à offrir une perspective masculine sur l'égalité des sexes, au travers des témoignages de 750 hommes de 20 à 30 ans dans 60 pays.

Pour la seconde, les équipes du département Ressources Humaines Groupe de Mazars ont sondé plus de 3 000 « Mazariens », membres de la Génération Y. Aujourd'hui, 80 % environ des professionnels du Groupe sont nés après 1980. Il est donc essentiel pour Mazars de comprendre les aspirations de cette génération qui fournira les leaders de demain. Les résultats de cette enquête de grande ampleur seront présentés sous la forme d'une publication universitaire, à paraître en 2014.

9

QUELLES SONT NOS CONVICTIONS ?

Nous croyons en un monde multipolaire
s'enrichissant de toutes les formes de
diversités (culturelle, intellectuelle,
professionnelle...).

Les équipes de Mazars dans le monde s'impliquent dans le *Nelson Mandela Day*

Mazars a été l'un des sponsors des saisons France-Afrique du Sud en 2012 et en 2013, organisée sous l'égide de l'Institut Français. Dans ce contexte, les collaborateurs de Mazars dans le monde entier ont été invités à prendre part au *Mandela Day*, le 18 juillet, journée au cours de laquelle chacun est appelé à rendre service à sa communauté.

Les équipes de Mazars à travers le monde ont ainsi été encouragées à réserver de leur temps à une activité humanitaire ou caritative, afin de rendre hommage aux 67 années consacrées par Nelson Mandela à combattre pour la liberté, la justice et la démocratie. L'appel a été très largement suivi : au Mexique, par exemple, les collaborateurs de Mazars ont donné de la nourriture et des vêtements à une association d'aide aux orphelins et aux enfants victimes de comportements abusifs.



Pour télécharger
l'étude « Qu'en pensent
les hommes ? »

10

QU'APPRÉCIONS-NOUS ?

L'attachement au sens et aux principes
plutôt que le suivi des modèles préétablis.

L'ouverture d'esprit
plutôt que les sentiers battus.



Demander à nos parties prenantes de co-construire le rapport annuel

Depuis 2004/2005, Mazars publie son rapport annuel. Cette année, pour la première fois, nous avons décidé de faire appel à la force de l'intelligence collective pour élaborer ce rapport. Nous avons créé une plateforme collaborative, *Collective Intelligence 2.0*, accessible à tous les membres de la communauté en ligne de Mazars (professionnels actuels et anciens). Notre ambition était de permettre à toutes ces parties prenantes de nous faire part de leurs idées sur les questions qu'elles aimeraient voir traitées dans notre rapport annuel.

Plus qu'un simple retour sur les événements de l'année écoulée, les professionnels et anciens de Mazars souhaitent que notre rapport annuel offre également une perspective sur les années à venir. Ils ont ainsi utilisé la plateforme collaborative pour poser les questions qui leur tenaient à cœur sur une large variété de sujets, dont notamment les « *big data* », le Reporting Intégré et le développement de notre offre au cours des prochaines années.

www.collectiveintelligence20.com



Alexei Leonov et Thomas Stafford

Image marquante de l'année 1975, la première poignée de main dans l'espace entre les équipages de la mission soviétique Soyouz et de la mission américaine Apollo n'est pas uniquement le symbole d'un formidable progrès technique. Premier exemple de coopération technologique entre les puissances de la Guerre Froide, cette image forte a prouvé aux opinions publiques du monde entier que les deux blocs pouvaient coopérer.

STRATÉGIE METTRE EN ŒUVRE

Mazars met en œuvre une stratégie de long terme articulée autour d'une dynamique internationale de croissance et d'intégration. Avec l'ambition de devenir un acteur global de l'audit et du conseil de tout premier plan, servant la communauté économique dans son ensemble grâce à une gamme intégrée de services professionnels, Mazars poursuit sa croissance en prenant appui sur un modèle démocratique et solidaire de *partnership* intégré, permettant de mettre en œuvre une approche client transnationale et pluridisciplinaire, et s'attache à élargir constamment sa couverture internationale, afin d'accompagner ses clients sur les cinq continents.

.....	
I DÉVELOPPEMENT : LA STRATÉGIE D'UN ACTEUR GLOBAL	28
.....	
I COLLECTIVE INTELLIGENCE 2.0	31
.....	
I LE GRAND TÉMOIN : XAVIER FONTANET	32
.....	
I UNE POLITIQUE STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	36
.....	

DÉVELOPPEMENT : LA STRATÉGIE D'UN ACTEUR GLOBAL

La force de notre modèle de *partnership* intégré nous a permis d'accroître notre couverture géographique et d'enrichir notre offre de services. Chez Mazars, nous offrons ainsi à tous nos clients le même niveau d'excellence, où qu'ils se trouvent. Notre stratégie se décline sur le long terme : nous voulons renforcer notre position d'acteur global de premier plan, capable de proposer une gamme complète de services intégrés.

Un modèle intégré pour un service plus fluide

Mazars est une organisation internationale et indépendante, créée en 1940. Depuis 1995, nous avons choisi de conduire notre développement dans le cadre d'un *partnership* international intégré. Plutôt que de construire un réseau d'entités locales ou nationales plus ou moins autonomes, nous avons décidé d'être une entreprise unique, dont les ressources, les équipes, les expertises sont mises en commun au service de tous et dont les associés partagent les risques et les bénéfices. Sous la

responsabilité de nos organes de gouvernance, ils partagent une même stratégie qui fonde notre approche collective. Avec, en tête, un objectif majeur : offrir à nos clients, partout dans le monde, des services professionnels fluides et sans faille.

Au cours des 15 dernières années, nous avons triplé notre couverture géographique. Sur cette même période, nous sommes passés de 5 000 à 13 800 professionnels, dans 72 pays. Comme beaucoup de nos clients, nous avons un état d'esprit d'entrepreneurs. Nous savons ce dont une entreprise a besoin pour devenir un acteur global. C'est parce que nous comprenons les défis auxquels elle doit faire face que nous pouvons l'accompagner, l'aider à se développer, à améliorer ses processus et à conclure les accords qui lui permettront de grandir.

L'efficacité de notre modèle repose sur un niveau élevé de coopération entre nos équipes. Chacun de nos clients a un interlocuteur unique : l'associé en charge de l'ensemble des prestations qui lui sont fournies. Quel que soit l'endroit où un client est situé, que son siège social soit au Cap, à Londres, à Singapour ou à Mexico, un associé Mazars bien identifié lui est dédié, afin de piloter tous les projets et de coordonner toutes les expertises techniques nécessaires.



Cette stratégie mondiale est soutenue par des infrastructures et des processus communs. Nous partageons aussi toujours, à l'échelle de notre organisation, les meilleures pratiques. Mais nous sommes également tout à fait conscients de l'importance de comprendre les spécificités locales et de les prendre en compte. Cette combinaison entre global et local est l'une des clés de notre capacité à proposer des services personnalisés. Elle nous permet d'adapter nos conseils et les solutions que nous offrons à nos clients, où qu'ils se trouvent.

“ En même temps que nous poursuivons le développement de notre *partnership*, nous voulons avant tout assurer la stabilité durable de notre Groupe, au service des clients que nous servons. Avec Mazars, les entreprises nationales et internationales savent qu'elles peuvent compter sur une gamme complète d'expertises, quelle que soit la région du monde dans laquelle elles opèrent. La diversité culturelle de nos équipes et leur parfaite compréhension des enjeux locaux et régionaux constituent un réel atout qui leur permet de proposer partout des solutions sur mesure. ”

PHILIPPE CASTAGNAC,
CEO DU GROUPE

Une gamme de services complète et toujours enrichie

Dans un contexte d'instabilité économique et de complexification croissante des environnements réglementaires et légaux, nos clients sont à la recherche de solutions qui offrent une réelle valeur ajoutée. Chez Mazars, nous proposons une gamme complète de services. Audit, conseil, accompagnement fiscal... : nous sommes déterminés à concevoir des réponses globales et sur mesure pour chacun des besoins de nos clients.



Des équipes intégrées

Nos équipes travaillent ensemble, afin de créer les synergies nécessaires à la construction de solutions parfaitement intégrées. Notre mission est d'améliorer les performances des organisations que nous servons, en proposant une information financière fiable et sincère, des stratégies pertinentes et des processus efficaces, et en optimisant les cadres contractuels, fiscaux et juridiques dans lesquels les entreprises opèrent. Notre approche est résolument multidisciplinaire. Elle s'oppose au « *one size fits all* » et se fonde sur une compétence technique reconnue par le marché, sur la coopération entre métiers et sur notre capacité à devenir des experts dans les domaines d'activités de nos clients.



Une croissance internationale, une forte compréhension des enjeux locaux

Avec une présence directe dans 72 pays, Mazars est une organisation authentiquement internationale et multiculturelle. Chaque année, nous intégrons de nouvelles entités, qui nous permettent de renforcer nos capacités d'intervention. Aujourd'hui, nous comptons 250 bureaux et nous sommes à même d'accompagner nos clients partout dans le monde. Nous avons constitué des plateformes régionales, à partir desquelles nous construisons notre développement, dans les pays qui offrent de prometteuses perspectives de croissance, qu'il s'agisse d'économies émergentes ou de zones dont le dynamisme est déjà plus affirmé, en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient ou en Amérique latine.

“ La coopération est le moteur du développement et de la performance de notre *partnership*. Notre modèle se fonde sur la démocratie associative et sur une vision de l'avenir partagée par nos associés. Ils sont tous des parties prenantes et contribuent à la mise en commun de nos ressources pour poursuivre notre croissance collective. ”

PATRICK DE CAMBOURG,
CHAIRMAN DU GROUPE

Nous poursuivons notre développement international et le déploiement de nos services, pour servir encore mieux les entités publiques et privées, et pour être le catalyseur de leur propre croissance. Nous nous engageons à offrir une capacité d'intervention globale et une qualité de service mesurable. Dans toutes nos missions, nous cultivons également une véritable dimension humaine, fondée sur notre approche multidisciplinaire, sur notre aptitude à proposer des solutions innovantes et personnalisées et à bâtir des relations de long terme avec chacun de nos clients.

Collective Intelligence 2.0

a collaborative project by  M A Z A R S

Nous avons reçu des questions sur 57 thèmes différents via la plateforme collaborative que nous avons ouverte pour les Mazariens d'hier et d'aujourd'hui. Nous répondons ici à quatre des questions ayant suscité le plus de commentaires. Merci à tous pour votre participation !

I JACO FERREIRA, AFRIQUE DU SUD



La croissance de toute organisation peut laisser à ses membres le sentiment qu'ils ne sont qu'un rouage. Comment l'empêcher chez Mazars ?

L'histoire et le modèle de Mazars reposent sur l'entrepreneuriat et sur la capacité de chacun à contribuer au développement du Groupe, conformément à notre idée centrale d'intelligence collective. Ce sens du partage se traduit par exemple dans le soin apporté au parcours de formation de chacun des collaborateurs, qui allie formation technique et développement de compétences managériales. Pour plus d'informations sur le sujet, consultez la section Responsabilité et le Rapport de Transparence.

I PARAS SHARMA, INDE



Comment se voit Mazars dans 5 ans ?

La stratégie de développement de Mazars s'est toujours appuyée sur une vision de long terme. C'est en suivant cette vision que nous avons développé notre modèle d'organisation et fait évoluer le Groupe en nous concentrant sur des opportunités stratégiques. Comme l'explique Patrick de Cambourg dans son interview, le Groupe suit actuellement un plan stratégique à horizon 2020, qui consiste à renforcer sa présence dans plusieurs zones clés, tout en investissant en permanence sur la qualité des services, afin de créer une alternative dans notre secteur.

I HAROLD GERBER, FRANCE



Dans un contexte de croissance externe, comment la Mazars' Touch est-elle diffusée au sein des cabinets nouvellement intégrés ?

La culture de Mazars et son modèle font partie de nos facteurs de différence. Notre refus des solutions standardisées et le prix que nous attachons à notre indépendance sont des notions clés qui nous guident dans le choix des entités avec lesquelles nous décidons de nous rapprocher. Mazars dispose également d'équipes dédiées aux problématiques d'intégration qui soutiennent ensuite les nouvelles entités en leur apportant aide et conseil sur différents domaines de l'intégration, notamment l'adoption de process communs de fonctionnement ou encore la mise en place de la communication de la marque.

I GUILLAUME KESSE, BELGIQUE



Globalement, en quoi Mazars est différent de ses concurrents ?

Le modèle de Mazars, auquel Philippe Castagnac consacre une interview, est un facteur de différenciation majeur de Mazars. Notre Groupe est le seul acteur véritablement intégré de notre secteur d'activité. Concrètement, cela signifie que nous sommes capables, partout dans le monde, de déployer la totalité de l'offre de Mazars, en faisant coordonner chaque dossier par un associé référent qui fait appel à l'expertise de tous les autres associés dont il a besoin pour répondre à la demande de son client.

LE GRAND TÉMOIN

“ La confiance
est la base de tout. ”

Le regard de

**Xavier
Fontanet,**

ancien PDG d'Essilor



APPRENDRE LA CONFIANCE, CULTIVER LA DIFFÉRENCE.

Entre 1996 et 2010, Xavier Fontanet a été à la tête du groupe Essilor, présent sur tous les continents. Aujourd'hui administrateur du Groupe, blogueur et auteur, il revient sur son expérience et partage quelques-unes de ses convictions sur la manière de piloter la croissance internationale d'une entreprise d'origine française.

S'il est un mot que Xavier Fontanet aime à prononcer – et à répéter –, c'est celui de « confiance ». « Elle est à la base de tout », explique-t-il. Elle doit être aussi bien individuelle, « il faut apprendre aux gens à avoir confiance en eux, à prendre conscience de leur talent, de ce génie propre que chaque être humain a en lui. », que collective : « Il est essentiel de faire confiance à ses collègues, à ses équipes. Nous devons tous savoir que nous dépendons des autres. » Une entreprise étant avant tout une aventure humaine, sa réussite sur le long terme se fonde donc d'abord sur cette capacité à avoir et à faire confiance. Et l'histoire d'Essilor, celle de la petite

coopérative ouvrière SL créée en 1849 à Paris, devenue aujourd'hui leader mondial des verres correcteurs et des équipements d'optique ophtalmique, avec plus de 52 000 salariés dans plus de 100 pays, en constitue une parfaite illustration.

« Depuis la fusion entre SL (entre-temps devenue Essel) et Silor, son principal concurrent français », poursuit Xavier Fontanet, « le groupe Essilor s'est développé par paliers successifs. D'abord en se concentrant sur son métier, puis en s'implantant à l'international. » Mais toujours en fondant sa croissance sur la confiance en soi, en ses capacités, et en ses ambitions. « Les Essiloriens partageaient

la volonté de devenir des leaders mondiaux, et étaient prêts à consentir des efforts pour y parvenir. Ils étaient prêts à partir s'installer dans les pays où l'entreprise venait de s'implanter, parce qu'ils voulaient contribuer à cette formidable aventure collective qu'était l'atteinte du leadership mondial. »

Et à chaque nouveau développement hors de l'Hexagone, le Groupe s'est enrichi de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises. « C'est l'une des vraies convictions que j'ai acquises pendant les années passées à la tête d'Essilor », explique Xavier Fontanet : « Dans chaque nouveau pays, vous apprenez à résoudre un nouveau problème. Et tout l'enjeu est ensuite de transférer ce savoir-faire nouvellement acquis, à l'ensemble du Groupe. Tirer profit des compétences locales pour renforcer son développement global. »

Le respect, clé d'une intégration réussie

En fait, pour Xavier Fontanet, faire croître une entreprise, lui donner une envergure internationale, en faire un leader mondial, répond à quelques grandes exigences fondamentales.





La première est de sélectionner avec soin les entités que l'on veut intégrer. *« C'est l'une des caractéristiques d'Essilor. Tout d'abord, les sociétés que nous avons acquises sont des sociétés que nous connaissions très bien. Nous savions qu'il n'y avait pas, entre elles et nous, d'incompatibilité culturelle. Ensuite, notre politique est de n'acquérir que des entreprises rentables, ce qui nous permet de conserver tous les salariés. Nous leur disons simplement qu'ils vont poursuivre leur aventure avec nous. D'ailleurs, en général, nous n'achetons pas 100 % des parts, du moins dans un premier temps. Nous nous portons acquéreurs de 60 à 70 % du capital, et, au bout de 5 ans, si tout se passe bien, nous achetons les 30 % restants. »*

« Lorsque l'on est en position de leadership, une stratégie de croissance externe doit se fonder sur une idée simple », poursuit-il. « Quand une société, dans le même secteur d'activité que le vôtre, gagne de l'argent, c'est qu'elle est au moins aussi performante que vous : parce qu'elle affiche des résultats comparables, sans bénéficier de la même masse critique. Par conséquent, si nous achetons ou faisons une joint-venture avec un concurrent, nous le respectons. Nous l'accueillons dans notre famille, et nous nous enrichissons mutuellement.

C'est probablement pour cela que nos intégrations successives ont été de belles réussites. »

La richesse naît de la différence

Le second grand principe, qui conditionne le succès d'une croissance internationale solide et pérenne tient à ce que Xavier Fontanet appelle la nécessité de « cultiver les différences ». Si l'excellence peut être universelle, la vraie richesse se niche dans les particularités. *« Chaque personne est potentiellement géniale », indique-t-il. « Et c'est cette individualité qui est la base du dialogue. Si l'on parle, si l'on discute, si l'on échange, c'est que l'on a des choses à partager et à s'apprendre mutuellement. Si nous étions toutes et tous identiques, ce dialogue n'existerait pas. Il faut donc faire émerger cette singularité parfois cachée, au service du bien collectif. Parce qu'une entreprise internationale qui parvient à faire de ces différences une vraie valeur ajoutée, à ce qu'elles apportent leur contribution au débat, à l'invention, au négoce, se dote dès lors d'un atout inestimable. »*

Pour réussir sur le long terme, il faut une bonne stratégie, mais il faut aussi savoir l'expliquer. *« Il est capital de s'assurer que la stratégie est bien comprise »,*

prévient Xavier Fontanet. *« Lorsque j'étais CEO d'Essilor, j'ai passé beaucoup de temps à présenter, à expliquer notre stratégie. Lorsque j'avais la certitude qu'elle était comprise, je savais que tout irait bien. »*

La force de l'engagement collectif

De même, le succès durable ne peut s'envisager sans la participation active de toutes et tous. *« On ne peut juger les gens que sur la durée, et que lorsqu'ils ont été placés en situation de responsabilité. »* S'ils réussissent, s'ils remplissent ou excèdent leurs objectifs, il faut savoir les récompenser - *« il n'existe pas de pire injustice, dans une entreprise, que de ne pas récompenser la réussite »* - et s'ils échouent, s'ils commettent une erreur, il faut réparer. *« L'erreur doit être transformée en opportunité de progression. Un salarié qui accepte la responsabilité d'un échec doit y trouver un moyen d'apprendre. En fait, si vous savez récompenser la réussite et faire en sorte que l'erreur devienne un apprentissage, vous saurez tirer le meilleur de vos collaborateurs : ils oseront, deviendront plus créatifs et plus performants. »*

La participation de toutes et tous à la vie et au développement de l'entreprise

peut également s'exercer de manière très concrète. C'est le cas chez Essilor, où les salariés détiennent 15 % des droits de vote. « *L'actionnariat salarié, ça change tout !* », s'enthousiasme Xavier Fontanet. « *Chaque employé est chez lui dans le Groupe, il a son mot à dire, il peut choisir un administrateur. Il est aussi beaucoup plus enclin à fournir les efforts qui doivent parfois être fournis. De nombreux observateurs d'Essilor ont fait part de leur stupéfaction devant la réactivité de nos managers. Cela tient justement au fait qu'ils sont actionnaires.* »

Une gouvernance équilibrée représente également une plus-value majeure. « *Il faut des contre-pouvoirs. C'est indispensable. Il faut des administrateurs qui n'aient pas peur de dire ce qu'ils pensent, de faire part, le cas échéant, de leurs désaccords ou de leurs doutes. Bien sûr, là encore, tout cela repose sur la confiance, mais c'est essentiel. Parce que, fondamentalement, un Président préside le conseil mais est nommé par ce même conseil. Il est donc capital qu'il puisse recevoir des avis, des conseils, des recommandations de la part de personnes dont il sait qu'elles sont libres, indépendantes et différentes. Il est absolument essentiel que les débats se passent dans une ambiance conviviale et chaleureuse.* »

Avec Mazars, l'atout de la dimension humaine

Sans surprise, « confiance » et « différence » sont aussi les maîtres-mots qui définissent la relation construite entre Essilor et Mazars. Pour auditer les comptes d'un groupe comme Essilor, il fallait pouvoir déployer des professionnels et des équipes dans le monde entier. Pour servir Essilor au mieux, Mazars fait en sorte que, partout dans le monde, les équipes du géant de l'optique aient un accès direct et rapide aux décisionnaires. Par ailleurs, les équipes de Mazars ont la particularité de mener leurs missions avec une approche humaine, de proximité et flexible. En termes de service, pour un client comme Essilor, c'est une importante plus-value.

UNE POLITIQUE STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Avec un *partnership* international que composent aujourd'hui 72 pays, Mazars poursuit chaque année le développement de sa couverture géographique, de ses expertises et de ses capacités d'intervention. Notre stratégie est clairement définie : renforcer notre présence dans les régions où les opportunités de croissance sont les plus prometteuses.

Cette approche est le reflet d'une caractéristique clé du *partnership* Mazars : notre capacité à développer des relations de long terme avec nos clients. Nous comprenons parfaitement que, pour toutes les entreprises, la stratégie

et les opérations sont intimement liées. C'est pourquoi nous leur proposons une offre globale, avec un même niveau de qualité partout dans le monde et une vraie volonté de proximité.



Une capacité d'action accrue en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, Mazars a renforcé sa présence en augmentant sa couverture géographique du pays. Après l'ouverture d'un bureau à East London et l'arrivée d'une nouvelle équipe au Cap en 2012, Mazars a intégré en 2013 deux bureaux à Pretoria et Bloemfontein.

Assister nos clients sur leurs zones d'opération

Au-delà de sa couverture intégrée, et de son réseau de correspondants, Mazars mène des missions dans des pays où le Groupe ne dispose pas de bureaux. À titre d'exemple, les équipes Mazars servent régulièrement leurs clients en Afrique de l'Est, notamment en Somalie, au Soudan, en Éthiopie, au Burundi ou en Tanzanie. Dans d'autres pays d'Afrique, Mazars a adopté une approche souple, sans dispositif physique permanent, au travers de filiales enregistrées, qui lui permettent de répondre de manière *ad hoc* aux besoins de ses clients. La couverture devrait toutefois s'étendre rapidement pour intégrer de nouveaux bureaux en Ouganda, au Sud-Soudan ou encore au Rwanda, ce pour répondre à la demande de clients internationaux qui opèrent dans ces pays.

L'intégration opérationnelle de ces nouvelles équipes donne à Mazars en Afrique du Sud les outils pour accompagner ses clients dans tout le pays à travers une offre de service large, déployée par maintenant 900 professionnels dans 13 bureaux. Les bureaux d'Afrique du Sud constituent également une base solide pour piloter le développement de Mazars dans le sud du continent, principalement en Namibie et au Mozambique.

Servir nos clients dans l'ensemble de l'Europe

Malgré les difficultés engendrées par la crise économique, l'Europe reste l'une des zones clés du développement de Mazars, particulièrement dans le contexte de la réforme de l'audit au sein de l'Union européenne. Plusieurs pays dont la France, l'Italie ou le Royaume-Uni ont donc poursuivi leur politique de renforcement de leur couverture nationale et de déploiement de nouvelles offres. L'année passée a également vu Mazars profiter de toutes les opportunités de renforcer sa clientèle, ce qui s'est traduit par l'obtention de nouvelles missions auprès de nouveaux clients majeurs ou de clients existants.

Enfin, conformément à notre stratégie de renforcement de nos capacités en Europe de l'Est, Mazars a également intégré une nouvelle entité en Roumanie, afin de mieux accompagner ses clients, particulièrement dans le domaine de la fiscalité, dans le pays et la région. Parallèlement, nous avons intégré dans le *partnership* notre correspondant en Croatie, ce qui nous permet de nous implanter dans les Balkans, conformément à notre stratégie de couverture exhaustive de l'Europe.

Renforcer les flux d'affaires internationaux

La stratégie de développement de Mazars s'appuie toujours sur les besoins de ses clients, et particulièrement de ceux qui opèrent à l'international. Ainsi, au cours des dernières années, certaines de nos opérations de croissance ne visaient pas à renforcer notre offre pour des sociétés locales mais à faciliter l'implantation dans une zone géographique d'entreprises en développement international. Nous avons ainsi créé dans plusieurs pays des *Desks* internationaux, dédiés à l'assistance des entreprises originaires d'un pays précis, qui souhaitent s'implanter dans un autre pays. Chaque *Desk* rassemble des experts des deux nationalités, afin de répondre à toutes les problématiques qui se posent lors d'une implantation : structure légale, régime fiscal, réglementation applicable, etc.

C'est dans ce but que nous avons ouvert un *Japanese Desk* en Chine, qui vient de renforcer ses capacités en intégrant les équipes de Mochizuki Consulting à Shanghai. Mochizuki Consulting est un cabinet de conseil établi qui bénéficie d'une excellente réputation au sein de la communauté d'affaires japonaise à laquelle il fournit des prestations de *due diligence*. Cette intégration permettra d'augmenter les flux d'affaires transfrontaliers dans l'ensemble de la zone asiatique, particulièrement entre la Chine et le Japon.

L'établissement de ce *Desk* japonais s'ajoute aux *Desks* européens et américains que Mazars a déjà créés en Chine et dans lesquels il continuera d'investir pour servir au mieux les entreprises européennes et américaines qui s'installent dans le pays.



Nelson Mandela et Frederik de Klerk

L'ancien prisonnier politique devenu Président d'une Afrique du Sud unifiée et le Président qui l'a libéré et a entamé les négociations qui allaient mettre fin à l'apartheid resteront des symboles de la paix et de la réconciliation. Animés de la conviction que l'unité était la clé de l'avenir de leur pays, ils ont su dépasser des décennies d'ignorance et de haine pour réconcilier d'anciens ennemis et unifier leur pays. Fondée sur la diversité, l'Afrique du Sud est aujourd'hui l'une des puissances mondialement émergentes. Salués par la communauté internationale, leurs efforts leur ont valu la remise du prix Nobel de la Paix en 1993.

EXPERTISE TRACER LA VOIE

Mazars propose une gamme complète de services professionnels intégrés, qui couvre l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients, afin de comprendre leurs besoins et de construire, avec eux, des solutions innovantes, adaptées aux enjeux auxquels ils doivent faire face. Nous avons acquis une expérience conséquente dans le domaine de l'audit, et nos clients savent qu'ils peuvent compter sur un niveau de prestations et une qualité de services irréprochables. À la rigueur technique et méthodologique indispensable à notre métier d'auditeur, nous ajoutons la plus-value d'un conseil permanent, pour favoriser la transformation et accélérer la croissance des organisations que nous servons. Partout dans le monde, nous savons utiliser au mieux l'expertise de nos équipes pour proposer des solutions sur mesure, qui répondent aux besoins des entreprises.

.....	
I ÉCHANGES CROISÉS ENTRE LES MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE	40
.....	
I LE GRAND TÉMOIN : ALICE EKMAN	44
.....	
I FIABILITÉ ET TECHNICITÉ	48
.....	
I PERFORMANCE ET EFFICACITÉ	52
.....	
I INNOVATION ET MÉTHODOLOGIE	54
.....	

ÉCHANGES CROISÉS ENTRE LES MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE :

ANTONIO BOVER, HERVÉ HÉLIAS, HILTON SAVEN, PHIL VERITY ET VICTOR WAHBA.

Quelle est votre lecture des grandes tendances économiques mondiales et comment voyez-vous évoluer le marché à moyen terme ?

Victor Wahba : La croissance reste faible, voire inexistante, dans de nombreuses économies matures, sans offrir de grande visibilité sur son évolution. Il est donc difficile de donner une réponse générale dans le contexte actuel mais il est clair que Mazars, comme ses clients, doit désormais apprendre à s'adapter en permanence à des tendances et des demandes changeantes.

Phil Verity : L'économie mondiale offre un tableau contrasté, puisque certains pays matures ont une croissance quasiment inexistante et peu de perspectives de croissance à court terme tandis que d'autres ont retrouvé des chemins de croissance classiques. Dans les pays émergents, là aussi, certaines économies voient leur croissance ralentir, là où d'autres restent très dynamiques. Les entreprises se concentrent donc sur leurs fondamentaux : la satisfaction et la fidélisation des clients, l'innovation pour

remporter des parts de marché, la réflexion sur les *business models* les plus adaptés, la gestion des coûts et la restructuration de leur dette. Certains de nos clients relancent toutefois leurs opérations de fusions et acquisitions pour saisir certaines opportunités, et ont donc besoin d'assistance dans ce domaine.

Antonio Bover : Nos clients doivent faire face à des évolutions de marché sans précédents, ce qui s'est traduit pour nous par une pression accrue sur les honoraires. En Espagne, nous sommes pourtant parvenus à dégager une croissance de 3,9 %, proche de celle du Groupe.

“ Notre structure et notre taille nous permettent de répondre rapidement aux besoins de nos clients dans le monde entier avec des offres innovantes. ”

ANTONIO BOVER,
CO-CEO, SENIOR PARTNER
DE MAZARS EN ESPAGNE





“ La réussite de Mazars réside dans la conjonction entre nos convictions et l’application de valeurs immuables. ”

HILTON SAVEN,
CO-CEO, SENIOR PARTNER
DE MAZARS EN AFRIQUE DU SUD

C’est un chiffre qui nous rend optimistes sur nos capacités, puisque nous parlons ici de croissance organique, qui plus est dans un marché difficile. Mazars a su améliorer sa performance tout au long de l’année : malgré une crise économique très réelle en Europe, le Groupe tire son épingle du jeu grâce à une offre bien conçue, dont les solutions répondent aux besoins des clients. Notre portefeuille de clients cotés en est la preuve.

Hilton Saven : En Afrique du Sud, nous auditions 20 sociétés cotées. La croissance économique dans le pays a marqué un léger retrait par rapport aux prévisions, ce qui a eu un impact sur le montant des transactions et sur les investissements étrangers. Malgré ces difficultés, Mazars a réalisé une croissance significative dans le pays. Nous avons aussi développé notre présence en intégrant deux bureaux au Cap et à East

London fin 2012, puis deux autres à Bloemfontein et Pretoria en 2013. En l’espace de sept ans, nous sommes devenus une entité majeure, qui compte plus de 900 professionnels.

Dans le contexte actuel, quels sont les grands enjeux auxquels doivent répondre vos clients ?

Hervé Hélias : La gestion du changement est une réalité à laquelle nos clients doivent faire face en permanence, et ceux qui intègrent ce paramètre dans leur stratégie sont les mieux armés pour se développer et améliorer leur performance. En parallèle, la concurrence est plus dynamique que jamais et s’appuie sur une volonté permanente d’innovation. Les entreprises doivent donc faire des choix, pour retenir le *business model* le plus efficace, en termes d’optimisation et de réduction des coûts, pour répondre au bon moment, et avec le bon produit, aux attentes de leurs clients, où qu’ils soient. Cette exigence permanente de flexibilité est un facteur de changement considérable pour les entreprises.

Victor Wahba : J’ajouterais que, depuis le début de la crise financière, le besoin de conformité et la pression réglementaire constituent un fardeau de plus en plus lourd. Les entreprises doivent apprendre à respecter l’esprit des nouvelles normes sans pour autant s’éloigner de leur stratégie commerciale, ni consacrer de ressources trop importantes à la seule vérification de conformité.

Hilton Saven : Pour ce qui est de l’Afrique du Sud, l’instabilité de la monnaie créé un environnement économique particulièrement difficile pour les entreprises, d’autant que nombre d’entre elles souhaitent attendre le résultat des élections générales de 2014. Au-delà de ces difficultés et d’un contexte social tendu, l’Afrique du Sud reste la plus grande économie du continent et constitue une excellente tête de pont pour s’implanter en Afrique, un marché de près d’un milliard de consommateurs.

“ Malgré le contexte, nous avons élargi notre clientèle OMB, en accompagnant nos clients sur toutes les questions de fond qui les préoccupent : l’amélioration des taux de marge, le maintien ou la conquête de parts de marchés et la création de modèles pérennes. ”

VICTOR WAHBA,
CO-CEO, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF
DE WEISERMAZARS AUX ÉTATS-UNIS



Comment Mazars entretient-il la « relation client » afin de proposer des solutions sur mesure pour chaque segment de clientèle ?

Hervé Hélias : Nos clients cherchent avant tout une démarche de certification. Notre rôle est donc de les mettre en relation avec des associés et des équipes d’experts qui ont une connaissance approfondie de leur secteur d’activité et sont capables de les conseiller sur des problématiques financières complexes. Quel que soit le type de service fourni, nous nous appuyons sur des méthodologies rigoureuses et sur notre savoir-faire, hérité de notre forte expérience de l’audit : nous savons aller au-delà de la pure vérification de conformité et rassurer nos clients sur le fait qu’ils prennent les bonnes décisions.

Antonio Bover : Mazars agit véritablement comme une seule équipe mondiale lorsque nous proposons des services et des solutions à nos clients. Aucun de nos concurrents ne dispose d’une structure qui permettrait, par exemple, à un associé brésilien de décrocher son téléphone et de commencer à travailler immédiatement avec son collègue chinois pour un même client, qui est le client non d’un bureau, d’un pays, mais d’un *partnership* global.

Victor Wahba : En tant qu’équipe unique et intégrée, nous partageons naturellement notre expérience, nos expertises et nous nous enrichissons de nos différences culturelles. Ce partage est l’exact reflet de ce que vivent nos plus gros clients globaux. Nous sommes aussi capables de déployer pour nos clients de taille plus réduite des expertises parfaitement adaptées à leur marché local. Chaque client a ainsi l’assurance qu’en travaillant avec Mazars, de n’importe quel point du globe, il a à sa disposition les services d’une équipe mondiale de spécialistes.

Phil Verity : Nos clients sont également très sensibles à l’attention personnelle que leur consacre l’associé. Nos associés sont à la fois accessibles et totalement impliqués dans le déroulement de leurs missions. Nous veillons également à améliorer constamment la qualité et la cohérence de nos offres, en investissant en permanence dans les individus, les processus et les technologies que nous mettons au service de nos clients. C’est la garantie d’un service fluide, quel que soit le nombre de pays ou de métiers impliqués dans une mission.



“ Le changement est devenu la norme et il est temps de faire évoluer le monde du conseil et de l’audit. Mazars est prêt à jouer son rôle. ”

HERVÉ HÉLIAS,
CO-CEO, SENIOR PARTNER
DE MAZARS EN FRANCE



“ Notre politique d’investissements soutenus sur des initiatives ciblées, pour améliorer la qualité et l’étendue de notre offre, nous permet de rester à la pointe de l’innovation pour tous nos clients OMB. ”

PHIL VERITY,
CO-CEO, SENIOR PARTNER
DE MAZARS AU ROYAUME-UNI

Quelles sont les réussites marquantes de l’exercice 2013 ?

Victor Wahba : Malgré un environnement de marché tendu, nous sommes parvenus à dégager une croissance durable, tout en maintenant des marges raisonnables. Nous devons largement ce résultat à nos investissements dans nos équipes, nos méthodes et nos technologies.

Phil Verity : Mazars est l’un des seuls acteurs à avoir créé une unité au niveau mondial spécialement dédiée aux PME et ETI. Cette année, l’enrichissement de notre offre de restructuration des dettes des PME et ETI nous a permis de mieux nous implanter dans ce segment de marché, mais aussi de nous faire mieux connaître des banques et des régulateurs, pour qui la dette des PME est un sujet particulièrement important, notamment en Europe.

Hilton Saven : Nous faisons des progrès sur le marché des sociétés de capitalisation moyenne en Afrique du Sud, et avons fait des avancées significatives dans l’obtention de projets d’audits d’organismes publics. Nous avons également développé de nouvelles offres de services, l’une destinée aux entreprises familiales, l’autre concernant les technologies de l’information de la communication. Toutes ces offres ont reçu un accueil très encourageant.

LE GRAND TÉMOIN

“ D’ici une vingtaine d’années, 80 % de la population chinoise pourrait vivre en zone urbaine. ”

Le regard

d’Alice
Ekman,

Chercheuse associée
à l’Ifri



POUR MAZARS, L'IFRI DESSINE LA CHINE DE DEMAIN.

Parce qu'un acteur global de premier plan se doit d'être ouvert sur son environnement international et de s'intéresser aux évolutions économiques, politiques et sociales qui préfigurent le monde de demain, Mazars coopère depuis plusieurs années avec l'Institut Français des Relations Internationales (Ifri), qui a conduit en 2013 une étude sur les classes moyennes en Chine. Alice Ekman, chercheuse associée à l'Ifri et pilote du projet, livre les principaux résultats de cette étude, dans un pays qui revêt aujourd'hui, pour le développement international de Mazars, une importance stratégique.

Avec 1,3 milliard d'habitants et une croissance annuelle de plus de 7 %, la Chine compte aujourd'hui une « classe moyenne » émergente dont la majorité des économistes s'accorde à considérer qu'elle sera l'un des moteurs du commerce mondial au cours des prochaines années. « *L'étude que nous avons conduite en partenariat avec Mazars* », explique Alice Ekman, « *visait précisément à identifier les spécificités de cette classe moyenne, de mettre en évidence*

ce qui la différencie de celles d'autres pays émergents ou de certains pays développés. » D'où la méthodologie utilisée : « *nous sommes allés à la rencontre d'acteurs du terrain* », poursuit Alice Ekman. « *Des entreprises, par exemple, qui sont présentes en Chine, dont les produits sont destinés à la classe moyenne chinoise, et qui ont pu nous fournir des informations sur les attentes et les pratiques de leur population cible, ainsi que sur la manière dont ces attentes ont évolué au cours des dernières années. Nous avons aussi dialogué avec des chercheurs et des*

universitaires chinois, notamment des sociologues, qui travaillent sur ces questions. Enfin et surtout, nous avons interrogé des foyers chinois, membres de cette classe moyenne, qui nous ont expliqué comment ils vivaient, quelles difficultés ils rencontraient et comment ils envisageaient l'avenir, pour eux et leurs enfants. »

Une fois ce travail effectué, il a fallu comparer les données recueillies avec celles concernant d'autres pays. « *En prenant en compte le contexte historique récent en Chine* », indique Alice Ekman, « *nous avons croisé les informations obtenues avec celles sur les classes moyennes des pays développés et émergents que nous avons à notre disposition en interne et dans des publications académiques ou articles de presse.* »

Plusieurs facteurs majeurs d'hétérogénéité

Malgré le fort essor économique qu'elle connaît depuis plus de 30 ans, la Chine reste un pays marqué par une grande disparité de niveaux de vie entre une frange côtière très urbanisée, à l'Est, qui a profité pleinement des réformes lancées en 1978 par Deng Xiaoping, et une immense





zone centrale et occidentale, encore très agraire, dans laquelle les centres urbains, de taille moyenne à l'échelle chinoise, ne bénéficient pas autant du développement économique. « *Les revenus moyens varient du simple au double entre certaines provinces de l'Est du pays, où sont situées toutes les plus grandes agglomérations (dont Shanghai, Beijing et Guangzhou) et les territoires du Centre et de l'Ouest* », précise Alice Ekman. « *Aujourd'hui encore, la population rurale représente 48 % de la population totale du pays.* »

Cette hétérogénéité des niveaux de vie au sein de la population chinoise se retrouve également au cœur des plus grandes villes chinoises. « *Entre un tiers et un quart des habitants des principales mégapoles du pays sont des migrants* », explique Alice Ekman. « *Ce sont des gens qui viennent des campagnes, qui, du fait de leur statut de migrants, ont un accès encore limité aux services publics et sociaux en zone urbaine, et dont le mode de vie est en décalage avec le reste de la population urbaine* ». Ils cohabitent avec une « nouvelle » classe moyenne, dont les habitudes de consommation et le style de vie se rapprochent aujourd'hui de ceux des classes

moyennes consolidées des pays développés. « *On assiste donc à un phénomène d'urbanisation à deux vitesses, qui se manifeste par l'apparition d'une population citadine très diversifiée* ».

Enfin, dernier obstacle à l'homogénéité de la classe moyenne chinoise, l'histoire du pays elle-même. « *Deux générations coexistent aujourd'hui, au sein de ces familles qui ont vu leurs niveaux de vie augmenter assez rapidement au cours des dernières décennies* », explique Alice Ekman. « *Les plus anciens ont connu les périodes de famine qui ont frappé la Chine entre 1959 et 1961, l'absence de choix individuels sous l'ère Mao, voire des changements imposés de lieux et professions, pour celles et ceux qui ont été envoyés en camps de rééducation par le travail pendant la Révolution Culturelle (1966-1976). Les plus jeunes, nés dans les années 80 n'ont connu que les réformes et ont grandi avec la société de consommation. Ces deux types de parcours sont très différents et contribuent à expliquer les écarts de pratiques significatifs relevés entre parents et enfants.* » Autant, en effet, les premiers adoptent une attitude plus modeste et encore à certains égards traditionnelle, autant les seconds sont résolument entrés dans la

société de consommation et dans la globalisation. Dans un pays longtemps fermé, la classe moyenne chinoise n'hésite plus aujourd'hui, à afficher son souhait de voyager, d'aller étudier ou travailler à l'étranger.

Pour autant, dans une société encore marquée par une très forte solidarité entre les générations, cette émergence de la liberté n'empêche pas la subsistance d'un fort sentiment d'instabilité. La Chine reste un pays dans lequel la protection sociale est encore peu développée. « *La majorité de la population chinoise n'a encore qu'un accès très limité à la couverture maladie, aux pensions de retraite, à l'assurance chômage ou aux services sociaux en général* », précise Alice Ekman. « *De plus, le coût de l'éducation supérieure a augmenté et le marché de l'emploi demeure instable. Il en découle que la classe moyenne chinoise immobilise une part importante de ses revenus pour se protéger contre d'éventuels coups durs. Ce qui explique en partie le taux d'épargne massif, de l'ordre de 40 % en moyenne du revenu disponible, contre 15 à 17 % en Occident. Les Chinois épargnent pour eux-mêmes, pour leurs parents, pour leurs enfants.* »

Une forte augmentation à moyen et long terme

Si l'on analyse les évolutions probables de la classe moyenne chinoise, la première réside dans son accroissement au cours des décennies à venir. « Il s'agit d'une volonté affichée par le gouvernement central », indique Alice Ekman. Avec deux échéances déjà fixées. « 2020, pour le centenaire du Parti Communiste chinois, et 2050, pour celui de la création de la République Populaire de Chine. Pour 2020, l'objectif est de parvenir à ce que 400 à 600 millions d'individus composent la classe moyenne. Pour 2050, il est de bâtir, selon les termes officiels, une « société de moyenne aisance » à l'échelle nationale, dans laquelle la grande majorité de la population aura accès à l'automobile, au temps libre et aux loisirs ainsi qu'à une forme de

couverture sociale. L'objectif ultime est de réduire les fortes inégalités au sein du territoire chinois. »

Ces objectifs sont-ils tenables ? « La tâche est lourde, mais certaines réformes engagées peuvent la soutenir », poursuit Alice Ekman. « L'augmentation sensible de l'urbanisation, par exemple, voulue par les autorités chinoises, en est l'un des facteurs prioritaires. D'ici une vingtaine d'années, 80 % de la population chinoise pourrait vivre en zone urbaine. Ce mouvement concernera au premier chef les villes de taille moyenne du Centre et de l'Ouest du pays, dont le gouvernement veut dynamiser l'économie, via l'installation de nouveaux centres de production industrielle en particulier. »

« L'objectif ultime du gouvernement chinois est de réduire les fortes inégalités au sein du territoire chinois. Cette

réduction des inégalités, et de l'instabilité qui en résulte au sein de la société chinoise, passera surtout par le développement d'une protection sociale étendue à une part beaucoup plus importante de la population chinoise. Certes, dans un pays de plus d'un milliard d'habitants, marqué par des différences sociales et régionales aussi conséquentes, l'entreprise est colossale, mais la nouvelle équipe dirigeante n'a d'autres choix que de relever ces défis pour espérer maintenir une forme de stabilité politique et sociale, qui demeure l'objectif prioritaire du Parti communiste chinois. »

« Et n'oublions pas », conclut Alice Ekman, « que la Chine est encore un pays émergent, avec 128 millions de ruraux (soit près de 10 % de la population) en dessous du seuil de pauvreté, établi par les autorités chinoises à 2 300 yuan par an (270 euros environ). »

En 2014, l'étude sur les classes moyennes conduite par l'Ifri en partenariat avec Mazars sera élargie à plusieurs pays émergents d'Asie (analyse comparée des classes moyennes chinoises et indiennes en particulier).

“ La majorité de la population chinoise n'a encore qu'un accès très limité à la couverture maladie, aux pensions de retraite, à l'assurance chômage ou aux services sociaux en général. ”

FIABILITÉ ET TECHNICITÉ

UNE EXPERTISE TECHNIQUE RECONNUE

Depuis plus de 70 ans, Mazars a construit son développement en s'appuyant avant tout sur l'expertise technique, la fiabilité et la recherche de l'excellence. Avec la volonté constamment réaffirmée de bâtir une offre de services à forte valeur ajoutée. La comptabilité et l'audit sont le cœur de nos activités et constituent les racines à partir desquelles s'est construite notre histoire.

La rigueur qui est le fil directeur de ces métiers nous a donc toujours poussés à choisir nos collaborateurs sur la base de leurs solides compétences techniques, afin de garantir la qualité de nos prestations, mais aussi sur leur capacité à adapter leur expertise au contexte et aux défis spécifiques à chacun de nos clients.

Une culture alliant rigueur et méthodologie

Notre culture est celle d'une organisation d'audit : elle conjugue rigueur et méthodologie. Parce que nous avons pleinement conscience de l'importance des procédures de contrôle interne et que nous évaluons systématiquement les risques, pour en permettre une gestion optimisée, nous sommes en mesure de fournir à nos clients les outils dont ils ont besoin pour

prendre les décisions qui engagent l'avenir de leurs organisations. Notre but est toujours le même : donner accès, à ceux que nous servons, à une information financière fiable et de qualité, qui permettra de créer de la valeur.

Toute notre expertise, qu'elle concerne l'analyse de l'information financière ou la compréhension des spécificités locales en matière fiscale et juridique, repose sur les mêmes exigences d'excellence et sur l'éthique professionnelle irréprochable qui guide chacune de nos actions quotidiennes.





CAS CLIENT

Alpha Bank

Fondée en 1879, Alpha Bank est l'un des principaux bailleurs privés en Grèce. Reconnue pour la richesse et la qualité de ses offres dans les domaines de la banque de détail, de la banque privée, de la gestion de patrimoine, et de la finance d'entreprise, l'organisation est également active sur les marchés de l'assurance, de la banque d'investissement, du courtage et de la gestion immobilière.

Un projet international de refonte de l'économie grecque

Dans le cadre d'une mission pilotée par la Commission européenne, Mazars est ainsi devenu « moniteur » d'Alpha Bank. Concrètement, il s'agit pour Mazars de superviser le plan de restructuration mis en œuvre par la banque pour réduire ses dettes et renforcer sa gouvernance interne. Chaque trimestre, Mazars établit, à l'intention de la Commission européenne, de la Banque centrale européenne et du Fonds monétaire international un rapport qui mesure et évalue le progrès du plan de restructuration. Cette mission majeure a été obtenue grâce au travail commun entre les bureaux d'Athènes, de Paris et de Londres. « Ce projet constitue pour Mazars l'opportunité de démontrer l'efficacité de son modèle intégré et la qualité de ses équipes sur des problématiques précises », indique Rudi Lang, Associé en charge des activités bancaires de Mazars au Royaume-Uni. « Il montre également qu'aux yeux de grandes organisations internationales, la qualité et l'expertise priment sur la simple quantité des effectifs. »

« Notre expérience en matière de restructuration bancaire en France et au Royaume-Uni nous a permis d'établir notre réputation. Mais pour ce projet, ce sont les très forts liens opérationnels entre nos bureaux européens qui ont été notre principal atout. »

Ilias Zafeiropoulos,
Associé de Mazars
en Grèce



1879

John F. Costopoulos crée sa première entreprise dans la ville de Kalamata et étend rapidement son activité aux services de banque et de change.

1994

L'institution abandonne son ancien nom de Credit Bank pour devenir Alpha Credit Bank.

2013

Alpha Bank est l'une des principales banques du secteur privé et l'une des principales banques commerciales en Grèce.



CAS CLIENT

Dassault Falcon Jet

Filiale nord-américaine de Dassault Aviation, Dassault Falcon Jet commercialise et entretient des avions d'affaires depuis 40 ans. Fidèle à la tradition du Groupe, l'entreprise est familiale et a construit son développement sur les valeurs d'intégrité et d'excellence. Ses appareils sont reconnus partout dans le monde pour leur qualité, leur haut niveau de performance et leur fiabilité.

Dassault Falcon Jet a installé son siège à Teterboro, dans le New Jersey et emploie environ 2 500 personnes, sur ses six sites aux États-Unis. Elle déploie également son activité dans toute l'Amérique latine et dans la zone Asie-Pacifique. Dassault Falcon Jet affiche de solides résultats commerciaux et financiers, avec un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards de dollars et une marge bénéficiaire classique dans ce type d'industrie.

1918

Fondation de la Société d'Études Aéronautiques, pour concevoir et fabriquer le SEA IV, un avion de combat à deux places.

1995

Falcon Jet Corporation devient Dassault Falcon Jet, filiale nord-américaine de Dassault Aviation.

2013

Lors de la convention de la National Business Aviation Association, à Las Vegas, Nevada, Dassault Falcon Jet présente son dernier-né : le Dassault Falcon 5X.



Une relation durable, pour soutenir un développement international

Parce que Dassault Falcon Jet se lance à la conquête de nouveaux marchés, la recherche du « bon » auditeur s'est avérée une priorité. Qu'il s'agisse de la création de filiales étrangères ou de la gestion de problématiques liées à l'import ou à l'export, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur l'expertise d'une organisation d'audit et de conseil qui soit très présente dans les pays émergents d'Amérique latine et d'Asie, et qui soit en mesure d'accompagner d'autres développements futurs.

« Dans notre secteur d'activité, nous devons être capables d'accompagner nos clients partout où ils voyagent avec leurs avions Falcon. Ils veulent un service et une relation personnalisés. Il en va de même pour les équipes Mazars : elles ont compris l'importance de construire une relation de travail étroite avec leurs clients. Et nous pouvons toujours compter sur elles lorsque nous devons faire face à un enjeu fiscal, comptable ou financier. »

Claude Draillard,
Directeur Financier

« Il est essentiel pour nous de bâtir une relation avec un partenaire qui soit capable de penser et de travailler en US GAAP et en IFRS », indique Claude Draillard, Directeur Financier de Dassault Falcon Jet. « Un partenaire qui possède également une réelle connaissance des évolutions des marchés que nous servons et qui puisse nous guider lorsque nous étendons nos activités vers de nouveaux territoires. »



PERFORMANCE ET EFFICACITÉ

DES SOLUTIONS EFFICACES ET ADAPTÉES

Dans un environnement de plus en plus complexe, les entreprises doivent aujourd'hui avant tout faire preuve de souplesse et d'adaptabilité. Sur des marchés très concurrentiels, où leur réussite passe d'abord par leur capacité à se concentrer sur leur cœur de métier, elles ne peuvent plus se permettre de consacrer trop de temps et de ressources précieuses à des enjeux moins « centraux » par rapport à leur activité ; c'est souvent le cas des questions juridiques et fiscales. C'est précisément dans ces domaines que nous intervenons. Grâce à notre offre de services, partout dans le monde, nous donnons aux entreprises multinationales la possibilité de se focaliser sur ce qui compte le plus pour elles : répondre aux demandes de leurs propres clients.

Du fait de notre expérience dans l'audit et la finance, nous savons qu'il est essentiel de mettre en œuvre des procédures dont l'efficacité a déjà été démontrée. Chez Mazars, nous offrons à nos clients un cadre de pilotage et de gestion de leurs enjeux comptables et des problématiques qui y sont associées. Ils peuvent ainsi nous déléguer le traitement de tâches quotidiennes ou nous confier des missions d'une plus grande complexité, en matière de consolidation financière, de *reporting* ou de gestion des ressources humaines.

Nous mobilisons, au service de nos clients, où qu'ils soient implantés, les ressources nécessaires et les compétences requises afin de leur apporter le service qui contribuera le plus efficacement au développement de leurs activités sur le long terme.

Nous conjugons stratégie globale et approche locale au service de nos clients. Nous partageons les équipes, les compétences et les meilleures

pratiques, afin de mettre en œuvre les solutions les mieux adaptées à leurs besoins stratégiques et à leur exigence d'efficacité opérationnelle. Parce que nous associons une connaissance approfondie des enjeux de leur secteur d'activité et de leurs marchés locaux, et une excellente compréhension du fonctionnement global des organisations et des défis stratégiques qu'ils doivent relever, nous offrons à nos clients l'indispensable valeur ajoutée apportée par une perspective externe, et nous leur proposons des solutions qui feront la différence.





CAS CLIENT



Booking.com

« Notre activité dépend par nature de nombreux facteurs, parmi lesquels l'état de l'industrie du tourisme dans chaque pays. Il était donc important pour nous de trouver un partenaire capable d'adapter son offre pour offrir le bon niveau de service dans chaque pays. Nous avons besoin d'un partenaire d'envergure mondiale, qui puisse nous accompagner partout où nous nous déployons. »

Daniele Cavagnoli,
Financial Controller

Booking.com est un service en ligne de réservation d'hôtels créé en 1996 aux Pays-Bas et qui, au cours des dernières années, *via* son site internet et ses applications mobiles ont connu une très grande popularité, auprès des touristes comme des voyageurs d'affaires. Booking.com est également devenu un partenaire important de l'industrie du tourisme en développant une offre innovante de réservation dans le monde entier.

Créer des opportunités de développement sur tous les marchés

La relation de long terme qu'entretiennent les équipes d'*Accounting* et *Outsourcing* de Mazars avec Booking.com est née en République Tchèque pour s'étendre aujourd'hui à 18 pays. L'un des atouts déterminants de Mazars a été la capacité du *partnership* à déployer une équipe globale, capable de coordonner le pilotage et d'assurer la qualité des services, tout en les adaptant aux besoins de Booking dans chaque pays. Mazars permet ainsi à son client de disposer d'une vue exhaustive et régulière des travaux réalisés, ce qui lui permet d'en suivre les indicateurs clés et de mieux les adapter en fonction de ses besoins, garantie de la pertinence des solutions déployées, au niveau local comme global.

192
pays dans lesquels
Booking.com permet
de réserver des chambres
d'hôtel.

550 000
nuitées réservées chaque
semaine.

42
langues dans lesquelles
réserver.

INNOVATION ET MÉTHODOLOGIE

DES SOLUTIONS INNOVANTES ET SUR MESURE

Chez Mazars, nous ne croyons pas aux solutions standardisées. Bien au contraire, nous privilégions la personnalisation et l'innovation en encourageant un dialogue permanent et l'établissement de relations de confiance.

Notre accompagnement sur mesure se fonde à la fois sur notre capacité de renforcer en interne les échanges transnationaux pour donner à nos équipes une vue globale des enjeux, et sur notre volonté de bâtir localement des liens étroits avec nos clients et à acquérir une connaissance intime des tissus économiques régionaux.

Nous adaptons et faisons évoluer en permanence nos services, nos procédures, nos méthodologies, afin de répondre aux besoins de nos clients

et de nous conformer aux dispositifs législatifs dans lesquels ils opèrent. Nous refusons le *statu quo* : nous préférons repousser les frontières, regarder plus loin et ne jamais nous satisfaire du « prêt-à-penser ». C'est ainsi que nous avons acquis notre flexibilité et notre capacité à anticiper, qui nous permettent d'offrir sans cesse des perspectives nouvelles et de répondre aux transformations qui affectent les secteurs d'activité de nos clients.



La Banque Mondiale fonde son action sur deux objectifs majeurs : réduire la pauvreté et promouvoir une prospérité partagée



CAS CLIENT

La Banque Mondiale

« Les équipes de Mazars au Pakistan ont su mener un véritable travail de terrain, avec la Banque Mondiale et les parties prenantes du projet, afin de comprendre leurs exigences, de comprendre également la structure du programme, le fonctionnement de ses flux financiers et de ses processus opérationnels. Grâce au concours majeur de Mazars, la Banque Mondiale a pu aider le gouvernement indonésien à proposer des prêts renouvelables, répondant aux besoins des communautés locales, et dont ont pu bénéficier plus de cinq millions d'Indonésiens. »

T. Safriza Sofyan,
*PNPM RLF Task
Team Leader*

La Banque Mondiale fournit une assistance financière et technique essentielle aux pays en voie de développement. 138 états sont membres de cette organisation internationale, dont le siège se trouve à Washington, et qui fonde son action sur deux objectifs majeurs : réduire la pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Avec cinq grandes institutions, gérées par les états membres, et plus de 10 000 professionnels répartis dans quelque 120 bureaux sur tous les continents, la Banque Mondiale aide les pays qu'elle assiste à obtenir des résultats mesurables. Les programmes et projets qu'elle parraine permettent aux populations locales de construire un avenir meilleur, pour elles-mêmes, pour leurs familles, pour leurs pays.

Un outil sur mesure

Le gouvernement indonésien coopère étroitement avec la Banque Mondiale, dans le cadre du *National Program for Community Empowerment in Rural Areas* (en Indonésien, le PNPM), destiné à réduire la pauvreté dans les zones les plus défavorisées de l'archipel.

« Lorsque nous avons dû mettre en œuvre un système d'information de gestion pour nos prêts renouvelables », explique T. Safriza Sofyan, responsable de l'équipe en

charge de ce type de crédit pour le programme PNPM, « nous avons décidé de nous appuyer sur l'expertise de Mazars. Il était indispensable d'améliorer la transparence, la sécurisation et l'intégrité des données ». L'équipe de Mazars au Pakistan en charge de ce projet a tout d'abord conduit une analyse minutieuse des besoins du programme PNPM en la matière, afin de concevoir un logiciel propriétaire sur mesure, qui offre les modules les plus efficaces pour assurer l'initiation, l'administration et la gestion des prêts, ainsi que pour la *reporting* financier.

1944

Création de la Banque Mondiale, lors de la conférence de Bretton Woods.

1989

Un accord spécifique définit les termes de la coopération entre la Banque Mondiale et le Fonds monétaire international.

2012

Le montant des prêts accordés par la Banque Mondiale s'élève à 35,3 milliards de dollars, contre 24,7 milliards en 2008.

A black and white photograph showing two men in profile, facing left. The man in the foreground is Anouar Al-Sadate, with a mustache and a serious expression. The man behind him is Menahem Begin, wearing glasses. They appear to be at a formal event, possibly a press conference or a meeting. The background is dark and out of focus.

Anouar Al-Sadate et Menahem Begin

Signés en 1978 par l'Égypte et Israël, les accords de Camp David formalisaient la reconnaissance mutuelle des deux pays et mettaient fin au conflit qui régnait entre eux depuis 1948, faisant de l'Égypte le premier pays arabe à reconnaître officiellement Israël. Le Président égyptien Anouar Al-Sadate et le Premier ministre israélien Menahem Begin reçurent en 1978 le prix Nobel de la Paix, qui récompensait les premiers pas d'un processus de pacification du Proche-Orient.

RESPONSABILITÉ EXPLORER DE NOUVEAUX TERRITOIRES

Auditer ou conseiller une entreprise signifie l'aider à être plus transparente. Cette idée que notre cœur de métier est de renforcer la transparence, et donc de servir la société dans son ensemble, a toujours poussé Mazars à jouer son rôle d'entreprise responsable. Pour nous, la responsabilité collective est le point central de notre engagement professionnel.

.....	
I PRENDRE COLLECTIVEMENT LA RESPONSABILITÉ DE NOTRE AVENIR	58
.....	
I LE GRAND TÉMOIN : MUHAMMAD YUNUS	62
.....	
I UN NOUVEAU CADRE DE REPORTING	64
.....	
I PARTNERSHIP SOCIAL RESPONSIBILITY : UN ENGAGEMENT DE LONG TERME	66
.....	

REGARDS CROISÉS

PRENDRE COLLECTIVEMENT LA RESPONSABILITÉ DE NOTRE AVENIR

JEAN-LUC BARLET, CHIEF COMPLIANCE OFFICER DU GROUPE
HILTON SAVEN, CO-CEO ET SENIOR PARTNER DE MAZARS EN AFRIQUE DU SUD
LAURENT CHOAIN, CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER DU GROUPE

Jean-Luc Barlet, Hilton Saven et Laurent Choain expliquent pour le Rapport Annuel de Mazars en quoi la responsabilité est au cœur des métiers du Groupe.



En quoi la responsabilité et l'engagement citoyen définissent-ils le rôle de Mazars dans la société ?

Jean-Luc Barlet : Notre rôle en tant que groupe d'audit, d'accompagnement comptable et de conseil fiscal ne se résume pas à la revue de données et à la production de rapports. Notre vocation est avant tout de servir l'intérêt général et de garantir que les entreprises agissent de façon responsable. Or la gestion du risque est une condition *sine qua non* du fonctionnement des entreprises responsables. Les sociétés ont donc aujourd'hui l'obligation d'analyser et de gérer efficacement le risque.

“ L'un des rôles majeurs des auditeurs est de s'assurer que les opérations des entreprises ne font peser aucun risque sur la société. ”

JEAN-LUC BARLET

Hilton Saven : Effectivement, en tant qu'auditeurs, notre rôle est d'alerter sur les risques et nous sommes, à ce titre, au service de l'ensemble des parties prenantes de nos clients. C'est particulièrement vrai en Afrique du Sud, où la législation comprend de nombreux dispositifs visant à renforcer la responsabilité sociale des entreprises. Le *Black Economic Empowerment Programme*, par exemple, a été créé pour soutenir une population discriminée par le passé, en lui permettant d'acquérir des compétences professionnelles, de renforcer son employabilité puis de rentrer dans le capital des sociétés et de participer à leur management. Le but de ce programme est de garantir l'insertion de tous dans l'économie réelle, et chaque entreprise est responsable dans ce domaine de ses résultats qui font l'objet de vérifications et de notations.

Laurent Choain : Mazars est une organisation jeune qui repose sur ses talents. En moyenne, nos collaborateurs sont des jeunes diplômés de 28 ans, ce qui signifie que près de 80 % d'entre eux sont issus de la Génération Y. Or, cette génération ne conçoit pas sa relation à son employeur comme les précédentes. Les natifs de la Génération Y choisissent leur employeur avec un grand soin, et sont très attentifs au sens que peut avoir leur vie professionnelle. Cette quête de sens les pousse à privilégier des entreprises qui promeuvent et pratiquent une forme de management transparent et moderne, et qui offrent une vision claire de leur place dans la société.

Comment Mazars peut-il aider ses clients à être des entreprises responsables ?

Jean-Luc Barlet : Les entreprises multinationales, tout comme celles qui exportent, doivent relever le défi de la lutte contre la corruption. Ces deux dernières années, Mazars s'est particulièrement impliqué dans un groupe de travail sur ce thème, sponsorisé par le G20 et créé en collaboration avec l'OCDE. Nous avons identifié 200 points de contrôle qui permettent de vérifier que les politiques mises en place par une entreprise contre la corruption sont à la fois transparentes et efficaces. Mazars s'est également associé à l'ADIT – l'un des leaders européens de l'intelligence économique, spécialisé dans le conseil opérationnel en matière de lutte anti-corruption et de gouvernance éthique – afin de développer une méthode de certification de ces démarches.

Les parties prenantes demandent aujourd'hui aux entreprises la plus grande transparence non seulement sur leur politique de lutte contre la corruption, mais surtout sur la mise en œuvre effective de ces approches. Les dirigeants optent désormais pour des règles très strictes, afin de se prémunir à la fois contre le risque financier et pénal qu'une affaire de corruption induirait et contre les dommages qu'elle causerait à leur réputation. L'offre proposée par Mazars constitue le plus récent maillon d'une offre de services large dédiée à toute entreprise responsable, qui comprend notamment l'audit des Droits de l'Homme ou le conseil en Responsabilité Sociale et Environnementale.

“ Le *Broad-Based Black Economic Empowerment* doit être considéré comme une opportunité stratégique, et non comme une contrainte réglementaire. ”

HILTON SAVEN

Hilton Saven : Le gouvernement Sud-Africain prend très au sérieux la notion de responsabilité des entreprises. Notre pays est ainsi l'un des plus avancés en matière de Reporting Intégré et de RSE, puisqu'après avoir très tôt adopté le Reporting Intégré, les autorités ont rendu obligatoire la publication de ce type de rapports pour toute entreprise cotée depuis trois ans. Le programme *Broad-Based Black Economic Empowerment*, (B-BBEE), est également devenu un élément clé de la stratégie de toute entreprise. Avec l'entrée en vigueur du Code de Bonnes Pratiques en 2007, chaque entreprise doit aujourd'hui faire auditer et certifier la conformité de sa politique B-BBEE. Cette obligation est notamment capitale pour les acteurs qui répondent aux appels d'offres publics, puisque le certificat de confor-



mité est obligatoire et que la notation de cette politique a un impact significatif sur les résultats de ces compétitions. Notre rôle est d'aider nos clients dans ces domaines, à tous les niveaux. Nous nous assurons qu'ils respectent leurs obligations et leur proposons du conseil sur la manière de mettre en œuvre le B-BBEE dans leurs accords de gouvernance, ou dans le déploiement de leur stratégie. Nous offrons également des formations au B-BBEE, sous forme de séminaires et d'ateliers interactifs.

Laurent Choain : L'éducation est essentielle dans la création de communautés d'exception pour des professionnels et des dirigeants. Pour Mazars, on n'a jamais fini d'apprendre. C'est pourquoi *Mazars University* offre une grande variété de modules permettant de développer ses compétences techniques ou managériales, afin de garantir la meilleure qualité de service pour nos clients et, *in fine*, la plus grande valeur ajoutée pour la société dans son ensemble.

Les formations proposées, qu'elles soient techniques ou managériales, sont dispensées par des experts de très haut niveau. Mais nous voulons aller plus loin, car, à *Mazars University*, nous sommes convaincus que l'innovation reste le meilleur levier d'excellence. Ainsi, quand nous avons conçu notre *Executive MBA*, nous ne voulions pas décalquer un programme existant, mais réellement nous comporter en pionniers. Après un « pilote » en interne, nous ouvrirons ce programme, *The Next MBA*, à des participants externes courant 2014. Les cadres qui souhaitent accélérer leurs carrières cherchent en effet des programmes d'enseignement de haut niveau, et Mazars répond à leurs attentes avec ce programme d'un nouveau genre, auquel les participants auront accès *via* leurs entreprises. Nous formons avec plusieurs entreprises partenaires un consortium dans lequel chacun des membres enverra au moins trois participants au programme d'*Executive MBA*. Notre but est de rassembler des jeunes cadres dans un effort d'apprentissage collectif, afin de créer des communautés de leaders modernes et responsables. Notre volonté est de passer du leader isolé à des écosystèmes de leadership.

“ Le but de *The Next MBA* est de former et de préparer une nouvelle génération de leaders, pas seulement pour Mazars mais aussi pour les autres entreprises et pour la société dans son ensemble. ”

LAURENT CHOAIN



Comprendre la prochaine génération de leaders

Pour Mazars, mieux comprendre la génération qui fera les leaders de demain est un engagement fort. En 2013, nous avons donc lancé une enquête auprès de 3 000 Mazariens de la Génération Y nés entre 1980 et 1995. Les résultats détaillés de cette étude seront publiés en 2014, mais nous pouvons déjà en tirer les premiers enseignements. Quels que soient leur origine ou leur lieu de résidence, les natifs de la Génération Y ont une même approche et des réponses comparables. Dans leur immense majorité, ils affirment notamment leur désir de devenir managers un jour et le besoin qu'ils ressentent d'avoir un retour régulier sur leur travail. Il est maintenant de notre responsabilité de leur fournir en permanence le bon niveau d'information, afin de les impliquer pleinement dans leurs carrières. La Génération Y apprécie en effet les défis et veut toujours profiter de son expérience pour apprendre, surtout dans sa vie professionnelle.

LE GRAND TÉMOIN

Le regard de

Muhammad
Yunus



LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EN ACTION

En 2006, Muhammad Yunus et la Grameen Bank ont reçu le prix Nobel de la Paix pour leur contribution à la lutte contre la pauvreté *via* le développement de la première institution de microcrédit, qui consent des prêts de faible montant aux entrepreneurs trop pauvres pour entrer dans le système bancaire classique. Aujourd'hui, l'économiste, banquier et entrepreneur bengali vient de créer un nouveau concept, le *social business*, une forme d'entrepreneuriat qui s'attache à la résolution des problèmes plus qu'à la recherche du profit maximal. En 20 ans, Yunus a en effet créé au Bangladesh plus de 50 *social businesses*, parfois en partenariat avec des groupes comme Danone, Veolia ou BASF, afin d'utiliser l'expertise et les ressources de ces groupes pour trouver des solutions, reposant sur le marché, à des problèmes tels que la malnutrition, l'accès à l'eau potable, la malaria ou le manque de soin prénatal. Il explique pour Mazars son modèle de *social business*.

Aider les populations par l'entreprise

« *Le but du social business est d'aider les gens et non de faire du profit* », explique Muhammad Yunus. Ceci ne signifie en rien que le modèle ne doit pas être rentable, bien au contraire. Muhammad Yunus, dans sa définition des sept règles du *social business* insiste d'ailleurs sur l'impératif de rentabilité financière. La différence est que le profit est ici réinvesti dans une initiative sociale, que ce soit l'entreprise elle-même ou un autre projet de développement qu'elle soutient. Pour le lauréat du prix Nobel, cette nouvelle initiative n'est que la poursuite de son action sur le microcrédit : une manière innovante d'aider des entrepreneurs à combattre la pauvreté en privilégiant la création d'entreprises et d'emplois plutôt que de dépendre d'éventuelles aides extérieures. En 2011, le professeur Yunus et les entrepreneurs allemands Saskia Bruysten et Sophie Eisenmann ont donc créé *Yunus Social Business*, un fonds d'investissement social destiné à soutenir les *social business* dans d'autres pays que le Bangladesh, qui en deux ans s'est déjà implanté dans sept pays. Le fonds *Yunus Social Business* indique clairement que les financeurs récupéreront leur investissement, mais ne feront aucun profit. De fait, bien plus que de simples dons,

ces prêts accordés sont des investissements responsables qui permettent de créer une activité durable qui contribue à régler les problèmes visés. Ainsi, dans chaque pays où elle s'engage, *Yunus Social Business* crée deux structures : la première est chargée de gérer les financements, la seconde constitue un véritable incubateur qui accompagne le développement des sociétés financées, en leur offrant les conseils et les services d'experts issus des secteurs du *venture capital* et du conseil en management.

Privilégier l'impact local

C'est sous cette forme de *joint-ventures*, par exemple, que *Yunus Social Business Haïti* négocie avec un géant brésilien de l'agroalimentaire pour créer une chaîne de valeur durable dans l'élevage de volailles sur l'île. Ce projet réduit ainsi la dépendance de l'île aux importations de produits agricoles tout en créant des emplois dans des zones rurales.

« *Il est essentiel de créer des structures locales qui répondent à des besoins locaux* », ajoute Muhammad Yunus. « *C'est par exemple le cas en Albanie où les femmes des communautés rurales produisaient du miel et des confitures mais ne parvenaient qu'insuffisamment à commercialiser leur production, notamment parce qu'elles*

utilisaient parfois des contenants usagés. Nous soutenons donc Food Made in Albania, une société locale de marketing, qui fournit à ces productrices des packagings standardisés, ce qui leur permet d'augmenter la visibilité de leurs produits, et leur prix de vente et même d'exporter. »

« *Les nouvelles générations sont attachées à cette notion de business social,* » conclut Yunus, « *parce qu'elles ne veulent pas simplement s'enrichir. Elles souhaitent d'abord que leur activité ait un impact positif sur la vie des autres. Elles ont aussi envie de s'investir dans un domaine qui promeut la créativité et l'échange d'idées.* »

Mazars et Yunus Social Business

Mazars en Tunisie a signé un partenariat avec l'organisation locale de *Yunus Social Business* afin de les conseiller dans le choix de la structure fiscale la plus appropriée pour mener leurs activités dans le pays ou dans la région. Comme le souligne Muhammad Yunus, « *dans ce projet, nous entourer d'experts est important, puisque cela nous permet d'être plus transparents et plus crédibles auprès des investisseurs.* » Cet engagement pour la transparence est au cœur des valeurs Mazars et constitue là encore un exemple de l'impact positif qu'une entreprise peut avoir quand sa politique de responsabilité sociale est liée à son cœur de métier.

UN NOUVEAU CADRE DE REPORTING

Mazars souhaite harmoniser ses processus de *reporting* extra-financier au niveau mondial. Nous avons lancé une analyse détaillée des indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI), afin d'identifier les indicateurs les plus pertinents pour un groupe de services professionnels. Les informations extra-financières seront récoltées au niveau des pays en même temps que l'information financière consolidée, afin de produire un *reporting* qui donne une vision globale des efforts en matière de responsabilité sociale et environnementale. À moyen terme, notre but est d'intégrer cette dimension extra-financière dans la manière dont nous approchons la notion de *reporting*.



“ Mazars est l'un des pionniers du Reporting Intégré. Nous bâtissons les fondations d'un nouveau mode de communication d'entreprise qui créera de la valeur ajoutée à court, moyen et long terme. ”

JEAN-LUC BARLET,
CHIEF COMPLIANCE OFFICER DU GROUPE

Élaborer un nouveau modèle

La crise financière qui a frappé le monde entier en 2007/2008 a fait prendre conscience aux parties prenantes – investisseurs, analystes, grandes entreprises, institutions publiques, agences de notation et la société dans son ensemble – de la difficulté de se faire une image complète de la santé d'une entreprise. En réponse à cette interrogation, le *Prince of Wales Accounting Sustainability Project*, la *Global Reporting Initiative* et l'*International Federation of Accountants* ont joint leurs efforts en 2010 pour créer l'*Integrated Reporting Council* (IIRC) et développer un nouveau modèle de *reporting* pour les entreprises.

Dresser un tableau clair

Le but du Reporting Intégré (*Integrated Reporting* ou IR) est de réunir dans un seul document synthétique les informations les plus pertinentes pour évaluer une entreprise ou organisation, quand celles-ci sont aujourd'hui dispersées dans plusieurs documents : états financiers, rapports de gestion, rapports des comités de supervision, rapports de développement durable, publications destinées aux analystes... Le principe est

de dépasser la lecture strictement comptable pour expliquer en quoi le *business model* d'une organisation peut bénéficier à la société dans son ensemble. De fait, les entreprises mobilisent plusieurs types de capital : capital financier, mais aussi industriel, social, humain, intellectuel ou encore naturel. Une réflexion intégrée permet d'analyser de quelle manière l'entreprise transforme chacune de ces formes de capital et ce qu'il en résulte pour elle et pour la société.

L'IIRC a créé un programme pilote impliquant des entreprises et des investisseurs, afin d'élaborer un cadre propre au Reporting Intégré, publié en décembre 2013. Plus de 100 entreprises, dont Mazars ainsi que les deux leaders du Reporting Intégré en France – Danone et Natixis Asset Management – ont ainsi participé à des ateliers et séminaires pour réfléchir au déploiement du Reporting Intégré dans leurs propres organisations. D'autres entreprises mettront en place au cours de l'année 2014 un processus de Reporting Intégré sur la base du volontariat. À moyen terme, le but de l'IIRC est de travailler de concert avec les régulateurs financiers afin de faire du Reporting Intégré un standard au niveau mondial.

“ Aujourd’hui, les entreprises multinationales prennent de plus en plus d’initiatives et sont de plus en plus ambitieuses en matière de responsabilité sociale. Ce phénomène touche également leurs fournisseurs, qui doivent à leur tour être plus responsables et transparents, par exemple en matière de consommation énergétique, de formation ou de respect des droits de l’homme. Cette motivation venue d’en haut est l’une des clés du changement. ”

PAUL STEMAN,
MANAGING PARTNER
DE MAZARS AUX PAYS-BAS

Women's Empowerment Principles

En 2013, Mazars a réaffirmé son engagement sur le thème de l'égalité en devenant signataire des *Women's Empowerment Principles* (WEP) des Nations Unies. Cette charte de sept principes développés en collaboration entre ONU Femmes et le Pacte Mondial des Nations Unies a été signée par 600 entreprises dans le monde.

Les principes du WEP

- 1 - Mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau de l'entreprise.
- 2 - Traiter tous les hommes et les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations.
- 3 - Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs des deux sexes.
- 4 - Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.
- 5 - Mettre en œuvre des mesures permettant d'autonomiser les femmes au service du développement des entreprises.
- 6 - Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives portées par les collaborateurs et à leur implication.
- 7 - Mesurer et faire connaître les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.



PARTNERSHIP SOCIAL RESPONSIBILITY

UN ENGAGEMENT DE LONG TERME

Depuis sa formalisation en 2008, notre politique de *Partnership Social Responsibility* (PSR) continue de se développer chaque année, en s'enrichissant de nouvelles initiatives et de nouveaux outils. Afin de toujours mieux structurer sa démarche et de démontrer la force de son engagement, Mazars est signataire depuis décembre 2011 du Pacte Mondial des Nations Unies. Cet engagement se traduit dans le présent rapport par notre volonté de présenter à la fois les axes majeurs de notre politique de RSE et de mettre en lumière les actions locales les plus marquantes pour l'illustrer.

Nous sommes convaincus que nos initiatives PSR doivent être intimement liées à notre cœur de métier, à notre modèle et à nos valeurs, afin d'être à la fois plus pertinentes et plus efficaces. Nous mettons ce principe en œuvre dans quatre domaines clés :



OFFRE DE SERVICES RESPONSABLES

Le monde économique est aujourd'hui pleinement conscient de ce que la performance ne se mesure plus uniquement au prix ou à la qualité des produits ou services fournis. Les entreprises sont, en effet, désormais responsables de leur action devant un large panel de parties prenantes. Cela leur impose d'être encore plus transparentes sur leur mode de fonctionnement, sur leur impact local et sur leur implication dans leurs communautés. Cette évolution vers une définition élargie de la performance, qui dépasse la seule performance financière, constitue un nouvel enjeu pour toutes les entreprises.

Auditer les politiques de RSE et le reporting extra-financier

L'obligation réglementaire impose désormais aux entreprises de fournir de plus en plus de données précises sur la performance extra-financière. Pour se préparer à l'évolution de ce contexte de reporting, de très nombreuses organisations dans le monde ont opté pour une approche volontariste, en suivant les recommandations de standards internationaux tels que le Pacte Mondial des Nations Unies ou la *Global Reporting Initiative* (GRI). Afin de les accompagner dans l'élaboration de leurs cadres et stratégies, nous avons mis au point plusieurs méthodologies d'audit de la performance extra-financière, comme notre offre d'Audit des Droits de l'Homme qui a reçu le prix *International Accounting Bulletin* (IAB) de l'Innovation en 2012.

Puisque notre volonté est d'aider les entreprises à élaborer des politiques RSE efficaces, nos équipes en Allemagne ont également mis au point un outil d'audit de la culture d'entreprise nommé Culture Compass, lui aussi lauréat du prix IAB de l'Innovation en 2013, afin de renforcer cette culture pour en faire le socle de déploiement des politiques de RSE.

Développer des offres innovantes qui répondent à de nouveaux besoins

En matière de performance extra-financière, les équipes Mazars privilégient une approche par la gestion des risques qui est au cœur des métiers de l'audit et du conseil. Les entreprises ont pris conscience du risque de long terme qu'une mauvaise performance extra-financière fait peser à leurs activités à long terme. C'est pourquoi nous avons récemment enrichi notre offre de services dans ce domaine d'une assistance à la lutte contre la corruption, via une méthodologie qui a déjà reçu la certification des autorités de régulation françaises. Nous sommes en effet convaincus qu'aider nos clients à être plus transparents est un levier efficace pour servir l'intérêt général et créer de la croissance durable.



RESPECT ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'intelligence collective est un état d'esprit qui se nourrit des compétences de chacun, mais aussi de la culture, des savoirs et des différences. Cette approche du management vise à respecter chaque individu et ses droits, mais aussi à permettre aux collaborateurs de conjuguer valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise pour une meilleure performance. C'est le management des différences.

L'égalité et l'équilibre de vie vont de pair

En 2012, Mazars a souhaité connaître les attentes des collaborateurs en matière de parité et de diversité dans les pays du Groupe. Cette enquête menée auprès de plus de 10 000 collaborateurs de 55 pays a permis de connaître les deux enjeux principaux, l'égalité hommes/femmes et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Le Groupe a ainsi intégré ces enjeux dans sa politique globale dont les deux piliers sont l'égalité hommes/femmes et le management des différences. La stratégie retenue est celle de l'influence, en interne afin que chaque pays s'approprie la démarche en l'adaptant à sa propre culture, en externe en participant à de nombreux débats.

À chaque pays son plan d'action

Ainsi, par exemple, la Thaïlande a déployé un programme de formation, technique et managériale, d'horaires flexibles et de travail à domicile. La France a décidé de financer intégralement le congé de paternité et d'accueil de l'enfant tout en organisant des sessions de *mentoring* et de *coaching* destinées aux femmes. Le Royaume-Uni forme ses collaborateurs au management des différences *via* des séminaires sur la diversité et les équipes de Mazars en Russie et en Chine participent quant à elles aux réflexions sur la parité dans leurs pays.



LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

La lutte contre le changement climatique est le prolongement naturel de notre volonté d'accompagner nos clients dans le déploiement de leur modèle de développement durable. Dans ce volet, l'articulation entre politique globale et déploiement local est particulièrement pertinente, afin que Mazars puisse inscrire son action de protection de l'environnement au plus près des réalités nationales, dans le respect de toutes les communautés, humaines et naturelles.



Les équipes Mazars sur le site de reforestation du *Million Tree Program* (Chine)

Bilans carbone et programmes de compensation

Conduire des bilans carbone vise un double objectif. En mesurant les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par une organisation dans le cadre de ses activités, celle-ci s'offre la possibilité de proposer des actions correctives pour en diminuer l'impact, mais aussi de se fixer des objectifs clairs de réduction des émissions GES. En Chine, par exemple, la mesure de l'empreinte carbone des bureaux a donné lieu au renouvellement pour la 3^e année du soutien de Mazars au *Million Tree Program*, un important programme de reforestation.

Des plans d'action concrets par pays

La protection de l'environnement est d'abord un engagement mené localement, qui doit s'appuyer sur l'impact réel et mesuré de nos activités. C'est pourquoi nous encourageons toutes nos entités à lancer des programmes de mesure de leur empreinte écologique, comme le font déjà chaque année plusieurs pays comme la Chine, les Pays-Bas ou encore la France. Ces bilans permettent de cibler les champs d'amélioration, et de mener des actions concrètes dans les domaines où elles seront les plus efficaces, tels que la consommation énergétique ou l'emploi de matériaux recyclables ou issus du commerce équitable.

Les équipes de Mazars aux Pays-Bas continuent à être en pointe en matière de RSE en publiant pour la seconde année un rapport national dont les indicateurs sont conformes aux normes de la GRI. Le Groupe entend capitaliser sur cette expérience pour déployer une démarche globale en matière de *reporting*.

ENGAGEMENT DANS LA CITÉ

Mazars ne conçoit pas l'intelligence collective comme une force qui n'émanerait que de son organisation. Inscrire notre action dans un cadre plus large, contribuer activement à faire avancer les communautés au sein desquelles nos équipes opèrent, partout dans le monde, est l'un des axes fondamentaux de notre politique de responsabilité sociale. Nous assumons ce rôle en participant aux débats de société les plus actuels ou en nous investissant au service des initiatives qui promeuvent la solidarité et la transmission.

Un engagement concret dans la société

Depuis de nombreuses années, Mazars participe activement aux travaux de plusieurs *think tanks* et aux débats sociétaux, qui dépassent bien largement le cadre de son environnement professionnel. En Suède, par exemple, Mazars a choisi de matérialiser son attachement au développement durable en récompensant les petites entreprises qui ont su créer des liens pérennes avec leur environnement. C'est ainsi que Mazars décerne chaque année le prix de l'Entrepreneur Durable à une entreprise dont l'implantation locale a permis de créer de l'emploi et de dynamiser sa communauté.



En Chine ou en République Tchèque, l'engagement des équipes Mazars se manifeste différemment : elles soutiennent le développement de leurs communautés en fournissant des prestations comptables *pro bono* à des associations locales.

Promouvoir la solidarité et la transmission de valeurs

La transmission et la solidarité sont nécessairement des valeurs clés dans une entreprise dont le modèle repose sur le partage. Comme pour tous les autres volets de notre politique de PSR, il nous apparaît essentiel que les actions menées avec des associations participent à une création de valeur collective.

En Irlande, par exemple, Mazars continue à associer la contribution à des causes caritatives et la volonté de souder ses équipes autour de valeurs communes, en participant à de nombreux événements sportifs ou culturels. C'est également l'approche retenue par le Portugal où les équipes de Mazars ont donné une journée de leur temps pour soutenir la Banque Alimentaire en 2013. Les professionnels de Mazars en Afrique du Sud sont, quant à eux, impliqués depuis plusieurs années au service de leurs communautés. Mazars est aussi actif dans le

36

PROJETS ONT REÇU LE SOUTIEN
DE LA FONDATION MAZARS.



Soirée organisée au Louvre en janvier 2013 dans le cadre de nos actions de mécénat avec le musée

domaine du mécénat culturel, une autre manière de prendre part à l'échange d'idées et à la transmission du patrimoine culturel auprès du plus grand nombre.

Enfin, en France, la Fondation Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement Durable, soutient depuis 2009, via des donations financières ciblées, les organismes qui viennent en aide aux populations vulnérables aux personnes en situation de handicap et aux familles en difficultés, ou pro-

meuvent l'accès à l'éducation et à la culture. Afin de s'assurer que les projets soutenus seront effectivement mis en œuvre, leurs porteurs sont sélectionnés notamment sur la base de leur stabilité financière.



Pour retrouver
les associations et projets
de la Fondation Mazars

A black and white photograph showing Richard Nixon on the left and Zhou Enlai on the right. Nixon is wearing a dark suit and tie, looking slightly to the left. Zhou Enlai is wearing a light-colored Mao suit, looking forward. In the background, another man with glasses is partially visible. The image is partially overlaid with a blue semi-transparent rectangle containing text.

Richard Nixon et Zhou Enlai

Le rapprochement entre le Président américain Richard Nixon et le Premier ministre chinois Zhou Enlai lors de la visite d'État de Nixon en Chine en 1972 annonce la fin de 25 ans d'hostilité entre les deux nations. Cet effort diplomatique inattendu, qui marque un tournant de la Guerre Froide, constitue également le premier pas dans la création des forts liens économiques et diplomatiques qui unissent aujourd'hui les deux superpuissances.

REPORTING

OUVRI

LA MARCHE

Présenter en toute transparence les données liées à notre performance et à nos états financiers est un principe fondamental de notre engagement en tant qu'organisation citoyenne et responsable. Pour prétendre être un acteur de la transparence financière, on se doit de s'appliquer à soi-même les standards de transparence les plus exigeants. Publier nos états financiers consolidés selon les normes IFRS et co-certifiés par des auditeurs indépendants est en outre la preuve de notre volonté de travailler « en intelligence collective » avec nos clients : nos expertises prennent appui sur notre propre expérience des problématiques qu'ils rencontrent.

.....	
I CONSEIL DE GÉRANCE : RAPPORT SUR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE 2012/2013	74
.....	
I RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	80
.....	
I ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	82
.....	
I RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS	118
.....	
I RAPPORT DE TRANSPARENCE	120
.....	

CONSEIL DE GÉRANCE

RAPPORT SUR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE 2012/2013

La décision en 2004/2005 de préparer et publier un rapport annuel, et d'y faire figurer nos états financiers consolidés conformément au référentiel des Normes internationales d'information financière (IFRS), et audités par deux commissaires aux comptes, reste une caractéristique marquante de notre modèle associatif mondial et intégré. Nous vous présentons ainsi, comme gage de notre souci de transparence, le rapport annuel de l'exercice 2012/2013 sur notre performance opérationnelle et financière.

1/ Retour sur l'exercice 2012/2013

Mazars réalise un chiffre d'affaires de 1 045,6 millions d'euros, soit une croissance de 3,2 % ou + 32,2 millions d'euros, par rapport à l'exercice précédent, malgré un contexte économique qui reste difficile dans de nombreuses régions du monde. À taux de change constants, le taux de croissance est de 4,1 %.

Les acteurs des services aux entreprises restent confrontés à des pressions financières considérables ainsi qu'à un marché extrêmement compétitif et à des exigences toujours accrues de la part des clients, ce dans un environnement réglementaire de plus en plus exigeant. Ce contexte général offre toutefois des opportunités à Mazars, compte tenu de la forte réputation du Groupe et de son engagement à fournir des services correspondants aux plus hauts standards de qualité.

Notre croissance globale de 3,2 % se décompose en 1,6 % (+ 16,6 millions d'euros) de croissance organique, et 2,5 % (+ 25,4 millions d'euros) de croissance externe dont il faut soustraire 0,9 % (- 9,8 millions d'euros) d'effet de change. Le ralentissement relatif de la croissance organique est dû principalement à l'Europe de l'Ouest où elle s'est révélée particulièrement atone.

En effet, la reprise de l'Europe de l'Ouest, à la suite de la crise financière, tarde toujours à se faire sentir.

2/ Rentabilité et financement

Notre marge brute globale a augmenté de + 2,3 % pour atteindre 523 millions d'euros, soit 50,0 % de nos honoraires, perdant 0,4 point par rapport à l'exercice précédent (50,4 %). Cette dernière baisse est imputable à la fois à nos investissements en matière de qualité et à la pression sur les honoraires.

Mazars reste très attaché à sa politique de recrutement et a ainsi accru ses effectifs de 6,1 % au cours de l'exercice, ce qui se traduit par une augmentation de la masse salariale de notre fonction technique de + 4,1 %, y compris quelques frais de restructuration. En contraste, les frais généraux ont baissé de - 2,6 % et représentent à présent 31,7 % de nos honoraires, soit - 1,9 point de moins.

Cette évolution combinée de l'augmentation de la marge brute et de la réduction des frais généraux a eu un impact positif sur notre rentabilité (surplus) puisque celui-ci atteint, avant les ajustements Groupe, 18,3 % de l'activité contre 16,9 % lors de l'exercice précédent. Le surplus est constitué par le profit avant toute

rémunération directe ou indirecte des associés, y compris leur part d'impôt sur les sociétés liée à des dividendes.

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année, le financement par les associés aura représenté 16 mois de leur rémunération totale, ratio inchangé par rapport à l'exercice précédent.

Notre ratio de travaux en cours et de créances clients évolue de façon contrôlée pour s'élever à 3,3 mois de chiffre d'affaires comparé à 3,5 mois lors de l'exercice précédent.

3/ Global Business Units (GBUs)

Mazars est structuré en quatre *Global Business Units* au niveau mondial : les GBU *Public Interest Entities* (PIE), *Owner-Managed Businesses* (OMB), *Tax* et *Law*. Les chiffres d'affaires de chacune de ces GBUs sur les deux derniers exercices fiscaux sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Chiffres d'affaires en millions d'euros	2012/2013	2011/2012	%
PIE	521,2	503,7	+ 3,5 %
OMB	393,9	385,7	+ 2,1 %
TAX	122,1	110,5	+ 10,5 %
LAW	8,4	13,5	- 60,7 %
TOTAL	1 045,6	1 013,4	+ 3,2 %

PIE

Savoir saisir les opportunités dans des conditions de marché difficiles

La compétition intense et la réglementation croissante sont les deux tendances auxquelles nos marchés matures sont confrontés. L'activité PIE a malgré tout dégagé une croissance de 3,5 % sur l'exercice. Le marché est en effet également une source de nouvelles opportunités qui nous permettent d'apporter une véritable valeur ajoutée à nos clients face à leurs défis réglementaires toujours accrus et de compenser la pression globale sur les prix. Dans le même

temps, nous observons une plus grande maturité dans l'environnement des entités d'intérêt public dans les BRICs et d'autres économies émergentes, où Mazars s'est engagé dans une stratégie d'investissement et de croissance rapide.

En Europe, malgré la persistance d'une pression sur les prix dans les secteurs de l'audit et du conseil, nous apercevons les premiers signes de sortie de crise. Le marché dans son ensemble est en effet plus positif qu'il ne l'a jamais été depuis le début de la crise.

Dans ces circonstances, l'engagement résolu de nos associés et équipes a permis une croissance continue de notre chiffre d'affaires. Les clients d'audit majeurs que nous servons continuent de reconnaître la qualité de nos prestations d'audit, qui bénéficient toujours de l'implication forte de nos associés : ainsi, en France, Mazars a été renouvelé sur tous ses mandats clés venant à échéance sur l'exercice, en particulier dans les secteurs industries et services financiers.

De nouvelles missions pour des clients majeurs sur de nombreux marchés

L'accent continu sur l'accroissement de notre présence dans l'environnement des PIE a été reconnu par le marché : c'est ainsi que de nouveaux clients prestigieux ont choisi Mazars dans les secteurs des services financiers en France, Italie, Espagne et au Royaume-Uni. De plus en plus, Mazars est perçu comme une alternative naturelle aux acteurs établis, tant par les dirigeants d'entreprise que par les gouvernements et régulateurs nationaux.

Mazars continue de s'engager à fournir à ses clients des services d'audit à valeur ajoutée allant bien au-delà des vérifications traditionnelles de conformité. Ce positionnement nous paraît vital pour la croissance stable de notre cabinet sur le long terme et, plus important encore, pour celle de nos clients.

Croissance et investissement dans les grandes économies émergentes

Afin d'apporter un service sans faille à nos clients mondiaux, nous avons poursuivi, depuis plusieurs années, une politique d'expansion rapide dans les économies des BRICs. Nous continuons à renforcer nos équipes existantes,

et à attirer de nouvelles équipes, dans ces pays avec des résultats très positifs malgré les incertitudes qui pèsent, par exemple, sur les marchés brésilien et chinois.

Nous avons également poursuivi une forte dynamique de croissance dans d'autres économies émergentes. C'est notamment le cas en Afrique et en Amérique du Sud, où nous avons su capitaliser sur nos capacités à travailler en équipe dans le monde entier pour offrir à nos clients cotés le bon équilibre entre connaissance de l'environnement local et expertise de haut niveau.

Le modèle associatif intégré de Mazars qui nous permet de fonctionner comme une seule équipe dans le monde entier constitue en effet un atout majeur pour nos clients PIE dans le monde entier et nous permet de répondre à leurs besoins et de les anticiper. Nous poursuivons donc une politique volontariste d'investissement dans l'expertise, afin de renforcer notre capacité à répondre à toute demande, notamment sur des niches, politique qui nous permet d'accroître notre réputation locale tout comme notre reconnaissance internationale.

OMB

Une présence accrue dans un segment de marché en pleine évolution

Au plan mondial, les PME constituent plus de 90 % des entreprises et plus de la moitié de la valeur ajoutée du secteur privé. Mazars répond aux besoins de ses clients dans chacun des 71 pays où il est présent, et a créé des entités opérationnelles spécifiques, les *Country Business Units* (CBU) déjà déployées dans 28 pays afin de renforcer sa capacité de service.

Pour les 28 pays concernés, notre chiffre d'affaires OMB s'élève à 393,9 millions d'euros. En dépit de conditions de marché difficiles, notre activité OMB a en effet su dégager une croissance significative durant l'exercice 2012/2013.

Notons à ce propos que, durant l'exercice, une partie significative de notre activité dans les marchés allemands a été transférée de la GBU OMB à la GBU PIE. Abstraction faite de cette reclassification, notre croissance en chiffre d'affaires a atteint environ 5,6 % (2012/2013 : 393 millions d'euros ; 2011/2012 : 372 millions d'euros).

Cette croissance a été tirée principalement par la France (+ 14 %) dont le chiffre d'affaires OMB est passé de 107 millions d'euros en 2011/2012 à 122 millions d'euros en 2012/2013, soit 31 % de nos activités OMB au plan mondial.

La répartition géographique de notre chiffre d'affaires dans les 28 CBU OMB est la suivante :

	MILLIERS D'EUROS	% DU CA DE LA GBU
Moyen-Orient	6 616	1,7
Afrique	31 590	8,0
Europe	317 567	80,6
Amérique Centrale et Latine	4 125	1,0
Amérique du Nord	33 968	8,7
TOTAL	393 866	100

La marge de l'activité aux États-Unis a nettement progressé, ce qui compense en partie une légère érosion de la marge en Europe, et une baisse significative en Afrique, qui affichait jusqu'alors un taux de marge relativement élevé. L'ensemble de ces évolutions conduit à une baisse globale mais relativement limitée du taux de marge.

Le Groupe s'est engagé dans un vaste processus de transformation de son activité OMB, qui entre dans sa première phase avec le déploiement dans nos 28 CBUs partout dans le monde d'un programme de développement appelé « *Play your Part* ». Ce programme s'appuie sur une large réflexion et un travail considérable pour affiner notre compréhension des problématiques de nos clients OMB, afin de leur proposer une offre élargie et centrée sur leurs besoins.

Dans certains pays, nous investissons particulièrement tant dans l'amélioration de nos services généralistes et spécialistes que dans le développement et l'adaptation de nouveaux modèles d'entreprises. Ces processus et technologies visent à rendre nos services plus compétitifs en termes de prix sans pour autant sacrifier à la qualité, ni à la rentabilité.

TAX

La fiscalité constitue un enjeu majeur pour nos clients mais reste un sujet sensible, notamment du fait de son traitement dans les médias du monde entier. Nous considérons cependant que la fiscalité fournit un excellent point de départ pour ouvrir le dialogue avec de nouvelles entreprises. Dans le courant de 2013, l'OCDE a lancé son grand projet sur le thème « Érosion de la base d'imposition et transfert de bénéfices » lequel a suscité beaucoup d'attention dans le monde de la fiscalité internationale. Le directeur de ce projet est intervenu lors de la Conférence Internationale sur la Fiscalité organisée par Mazars à Paris, en octobre 2013, pour nos clients et prospects. En s'inscrivant comme pionnier dans ce débat, Mazars a pu renforcer sa réputation d'expertise et d'indépendance, ce qui permet d'engager plus sereinement la discussion avec nos clients et prospects.

La transparence fiscale est également devenue un sujet brûlant, particulièrement exploité dans les médias au cours des derniers mois. Il est aujourd'hui manifeste que toute organisation doit désormais prendre conscience qu'une plus grande transparence fiscale est de rigueur et que, dorénavant, la gestion d'entreprise doit prendre en compte cette dimension de manière spécifique. Il faut ajouter à cette prise de conscience globale sur la transparence que la Commission européenne a récemment annoncé qu'elle planifie d'adapter la directive « mères-filiales » afin de prévenir les pratiques abusives en matière fiscale.

Tous ces développements ont un impact substantiel pour notre profession. Les fiscalistes de Mazars sont plus que jamais persuadés de la pertinence de leur offre de services et nous nous efforçons de l'adapter constamment aux besoins de nos clients.

En 2012/2013, nous avons pu répondre à des appels d'offres pour un certain nombre de projets d'envergure et nous avons remporté plusieurs succès dans ce domaine. Pour poursuivre cette dynamique, notre objectif est donc d'élargir et d'approfondir encore notre présence sur le marché de la fiscalité.

À cette fin, nous engageons des investissements de structure dans tous les pays et centres financiers prioritaires tout en continuant d'investir dans des expertises spécialisées dans les autres pays importants. L'approche par secteur (et l'investissement dans des spécialités spécifiques à certains secteurs) nous permet de comprendre toujours mieux les besoins de nos clients et donc de proposer une valeur ajoutée ainsi que des solutions sur mesure.

La GBU Tax est parvenue à accroître son chiffre d'affaires de 110,5 millions d'euros pour 2011/2012 à 122,1 millions d'euros pour 2012/2013, en dépit de conditions de marché qui restent difficiles. Ce résultat est le fruit du développement de nos activités, tant de conseil que d'audit de conformité, particulièrement dans les pays que nous avons identifiés comme présentant un bon potentiel de croissance.

En matière de fiscalité, si les BRICs ont offert de très belles opportunités pendant plusieurs années, le contexte de marché tend à montrer des signes de ralentissement. Il nous faut donc également nous concentrer sur les marchés matures, Europe et États-Unis, dont la reprise offre pour notre développement des perspectives significatives. Dans un cas comme dans l'autre, nous sommes déterminés à faire la différence auprès de nos clients en mettant en avant notre connaissance fine des défis que leur impose l'évolution de leur environnement fiscal.

LAW

L'exercice 2012/2013 constitue une année de transition, marquée par le développement d'une nouvelle stratégie pour la GBU Law, élaborée en concertation avec le Conseil de Gérance. La nouvelle stratégie repose sur des approches pluridisciplinaires et une réflexion en profondeur sur la réalité opérationnelle de chacune de nos professions. En matière de conseil juridique, il était nécessaire d'appuyer notre stratégie de développement sur une prise en compte pragmatique des risques de conflits d'intérêts et des règles d'incompatibilité.

C'est dans ce contexte que l'exercice 2012/2013 a vu le lancement du concept d'une alliance de cabinets d'avocats. Cette stratégie permettra

à nos cabinets intégrés (en France, Roumanie, Espagne et Thaïlande) de collaborer avec les cabinets d'avocats indépendants membres de cette alliance. La couverture géographique de Mazars en termes de services légaux se verra donc accrue et les flux de travaux entre les avocats et les autres GBU se développeront en conséquence. La structure juridique a été créée en juillet et décembre 2013 et nous sommes impatients de développer ce nouveau projet.

4/ Analyse par zone géographique

Chiffres d'affaires en millions d'euros	2012/2013	2011/2012	%
Afrique	60,5	57,4	+ 5,4 %
Asie-Pacifique	65,2	65,5	- 0,4 %
Europe – zone euro	534,6	521,8	+ 2,5 %
Europe – hors zone euro	227,3	221,3	+ 2,7 %
Amérique Centrale et Latine	32,3	29,9	+ 8,0 %
Moyen-Orient	5,9	5,5	+ 6,0 %
Amérique du Nord	119,8	112,1	+ 6,9 %
TOTAL	1 045,6	1 013,4	+ 3,2 %

Afrique - 18 pays

La forte croissance organique de la zone est tirée par la Tunisie (+ 34 %), le Sénégal (+ 31,8 %), le Cameroun (+ 15,1 %) et le Maroc (+ 8,9 %). Au total, la région aura connu une croissance organique de + 8,4 %, dont une croissance externe de + 6,1 %, mais elle subit un effet de change négatif de - 9,1 %, d'où une croissance combinée en euros de + 5,4 %.

L'Afrique du Sud a réalisé une forte croissance externe de + 13,1 %, grâce à l'intégration de nouveaux bureaux au Cap et à East London, s'ajoutant à un taux de croissance organique de + 5,3 %, mais a éprouvé un impact adverse de taux de change atteignant - 15,1 %. Par ailleurs, dans un climat de haute instabilité politique, l'Égypte a subi - 7,8 % de contraction organique couplée à un impact adverse de taux de change atteignant - 8,3 %.

Asie-Pacifique - 12 pays

Au total, la région aura connu une année de défi, avec une contraction de - 0,4 % de son chiffre d'affaires reflétant à la fois le ralentissement de la croissance organique (+ 1,3 %) en comparaison avec les exercices précédents et l'effet de change négatif de - 1,7 % touchant plus particulièrement le Japon (- 15 %), l'Inde, l'Indonésie (- 7 %) et le Pakistan (- 5 %). Certains pays, toutefois, ont connu des niveaux solides de croissance organique, comme le Vietnam (+ 21 %), la Thaïlande (+ 13 %) et la Chine Continentale (+ 9 %).

5/ Perspectives pour 2013/2014

Europe – zone euro - 13 pays

La croissance de 2,5 % réalisée par les pays exerçant dans la zone euro correspond essentiellement aux opérations de croissance externe, puisque les effets de la crise financière se font encore largement sentir dans cette zone, réduisant les opportunités de croissance. Cette croissance externe comprend l'intégration de la Grèce dans notre couverture, ainsi que plusieurs opérations de complément de la couverture nationale en France.

Europe – hors zone euro - 12 pays

La région a dégagé une croissance de + 2,7 %. La Russie a surperformé (+ 23 %), suivie par l'Ukraine (+ 13 %) et la Roumanie (+ 7 %).

Amérique Centrale et Latine - 7 pays

La croissance organique pour la région est la plus rapide du Groupe, avec une augmentation du chiffre d'affaires de 8 %. La croissance organique monte à 18 % avec des performances exceptionnelles au Venezuela et au Chili (+ 65 %), en Uruguay (+ 41 %) et au Mexique (+ 18,5 %). Malheureusement, trois pays ont connu une forte dépréciation par rapport à l'Euro : le Venezuela (- 33 %), l'Argentine (- 16 %) et le Brésil (- 12 %), ramenant en conséquence la croissance moyenne de 18 % à 8 %.

Moyen-Orient - 5 pays

La région a progressé de + 6,2 % en monnaies locales avec un impact de change limité à - 0,2 %. Le Qatar a été en tête avec une croissance de + 11 %.

Amérique du Nord - 3 pays

Au total, la croissance pour la région a été de + 6,9 %, dont 2 % de croissance organique. WeiserMazars enregistre une croissance de 9 %, dont 6 % de croissance externe, tandis que les Bermudes ont gagné 14 %. Le Canada est toutefois en retrait (- 10 %), tout comme le bureau de Los Angeles (- 7 %) aux États-Unis.

Le dynamisme de l'environnement économique reste très contrasté selon les zones dans lesquelles Mazars est présent. Si la zone euro affiche une croissance très faible, voire nulle, les États-Unis et le Royaume-Uni sont clairement sortis de la phase de récession et affichent de nouveau des taux de croissance solides. L'Asie-Pacifique reste une zone de croissance dynamique, tout comme l'Amérique Latine, même si la croissance est dans ce cas plus inégale, avec notamment des signes d'essoufflement au Brésil et au Venezuela. L'Afrique, enfin, poursuit une courbe de croissance globale, mais certains pays montrent les premiers signes d'un ralentissement économique.

Dans ce contexte inégal, nous continuerons malgré tout à investir dans le développement de notre *partnership*. Nous avons des opportunités à saisir sur nos marchés matures en Europe, notamment dans le cadre de la réforme de l'audit dans l'Union européenne, mais aussi aux États-Unis et dans les pays émergents. En 2013/2014, les GBUs et GSUs seront le moteur de notre croissance et le pilier de notre qualité de service. L'un de nos objectifs principaux est de renforcer en parallèle le rôle de nos lignes de métiers et secteurs tout en élargissant nos offres et nos outils.

Le Conseil de Gérance s'est fixé trois objectifs en matière de gestion financière pour 2013/2014 : développer notre activité conformément aux cibles fixées dans nos budgets pour l'exercice, améliorer la gestion des coûts directs pour atteindre un taux de marge de 51,1 % et réduire les frais généraux pour les ramener à un rapport de 30 % du chiffre d'affaires.

Enfin, le Conseil de Gérance compte renforcer notre *business model* en créant une structure en holding au niveau de l'Union européenne, afin de tirer le meilleur parti des opportunités qui se présentent.

Le Conseil de Gérance

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance joue un rôle clé dans la plateforme de gouvernance de Mazars, en remplissant à la fois une fonction de supervision générale mais aussi en menant les missions spécifiques qui lui sont assignées. Les membres actuels du Conseil de Surveillance ont été élus en décembre 2012 à Paris et se sont attachés depuis leur élection à remplir leurs missions dans une nouvelle organisation, articulée autour de 5 Comités (Performance Financière, Développement Associatif, Rémunération et Gouvernance, Comité des Risques et enfin PIE) qui font régulièrement état de l'avancée de leurs travaux à l'ensemble du Conseil de Surveillance. Chacun des Comités a défini dès janvier 2013 son cadre d'action, ses priorités et les problématiques qu'il aurait à traiter au cours de l'exercice. Les cadres d'action tout comme les priorités ont ensuite été transmis à l'ensemble de Conseil de Surveillance.

Fonction de supervision

Suivi de la stratégie du Groupe

Le Groupe évolue de façon significative depuis plusieurs années, selon une dynamique qui va se poursuivre. Dans l'intérêt de l'ensemble du *partnership*, le Conseil de Surveillance a donc pour mission de s'assurer que les politiques suivies sont pertinentes et disposent de moyens adéquats, et, au besoin, de réfléchir à des actions correctives à mettre en place par le Conseil de Gérance. Afin d'assurer la croissance durable du *partnership*, le Conseil de Surveillance a ainsi fait plusieurs recommandations au Conseil de Gérance et en suivra la mise en œuvre.

Questions relatives aux risques

Le Conseil de Surveillance considère que les questions de déontologie et de gestion du risque sont de première priorité. Il a donc consacré une attention particulière au suivi des plans d'actions en matière de gestion des risques et de contrôle qualité, afin de s'assurer que les principes en la matière restent en tête des priorités de chaque associé, à l'échelon local comme à l'échelon mondial. Conformément à sa mission, le Conseil

a également étudié la couverture d'assurance du Groupe et estime que cette dernière est suffisante au regard des risques identifiés.

Missions spécifiques du Conseil de Surveillance

Performance opérationnelle

Le suivi de la performance financière est l'un des rôles clés du Conseil de Surveillance. L'environnement économique reste tendu sur les marchés matures dans lesquels Mazars opère, particulièrement en Europe occidentale, et, désormais, dans une certaine mesure, dans les pays émergents qui voient leur croissance ralentir. Les résultats du Groupe sont toutefois satisfaisants, puisque le chiffre d'affaires tout comme la marge brute sont en augmentation.

Le Conseil s'est également attaché au suivi de ses recommandations sur le renforcement des systèmes de *reporting* et sur la discipline budgétaire. La remarquable contribution de la Direction Financière du Groupe a abouti à des progrès significatifs dans ces domaines. Le Conseil de

Surveillance veillera à la poursuite de cette dynamique d'amélioration au cours des prochains exercices.

Vie associative

Le Conseil de Surveillance a analysé et approuvé l'allocation triennale des Points de Base des associés proposée par le Conseil de Gérance. Son analyse confirme que l'allocation proposée pour la période 2012/2015 est en effet cohérente, équilibrée et juste.

Environnement stratégique

Le Conseil de Surveillance a poursuivi son dialogue constant avec le Comité Stratégique du Groupe (GSC) et le Conseil de Gérance. Il a également suivi toutes les évolutions des orientations stratégiques et projets sur lesquels travaille le Comité Stratégique de Mazars, notamment les opportunités qui pourraient se présenter en Asie, en Amérique et en Europe.

Cooptation de nouveaux associés

Le Conseil de Surveillance, conjointement avec le Conseil de Gérance, a examiné les candidatures d'association de l'année 2013. Les 53 candidatures soumises, contre 62 l'année précédente, proviennent de 22 pays repartis sur l'ensemble des continents et constituent un reflet fidèle de la politique d'expansion du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a toutefois noté une baisse du nombre de candidatures féminines (15 % contre 24 % l'année précédente) et l'augmentation sensible du nombre d'associés européens, qui représentent 65 % des nouveaux associés. Le Conseil de Surveillance a approuvé l'ensemble des candidatures et émis plusieurs recommandations auprès du Conseil de Gérance afin d'améliorer certaines parties du processus global de cooptation.

Projets de développement international

Le Comité Développement Associatif a également analysé au cours de l'année plusieurs projets de développement international, avant de formuler une opinion pour permettre au Conseil de Gérance de prendre sa décision. Conformément à ce principe, toutes les opérations votées lors de la Conférence CARL de Berlin en décembre 2013 ont été soumises à analyse : l'intégration des bureaux à Bloemfontein et Pretoria en Afrique du Sud, l'intégration du groupe Cinotti en Croatie et la fusion avec Resnick Druckman aux États-Unis. Le Conseil de Surveillance a également analysé les projets ne donnant pas lieu à un vote des associés, comme la fusion avec Adevaris en Roumanie ou l'intégration d'associés venus de RSM Tenon au Royaume-Uni.

Rémunération des membres du Conseil de Gérance

Enfin, le Conseil de Surveillance, conformément à son rôle, s'est prononcé sur la rémunération des membres du Conseil de Gérance. Dans ce cadre, au cours de l'année, le Conseil de Surveillance, *via* son Comité Rémunération & Gouvernance, s'est particulièrement attaché à clarifier et déterminer les conditions de rémunération de chacun des membres du Conseil de Gérance.

Perspectives

Le Conseil de Surveillance poursuivra ses efforts aux côtés du Conseil de Gérance pour développer le groupe Mazars. Il se concentrera pour l'année à venir sur 4 priorités identifiées :

- la gestion du risque ;
- le développement associatif, et notamment la procédure suivie lors des opérations de croissance externe ;
- la feuille de route du Conseil de Gérance et ses objectifs de long terme ;
- la performance financière et l'exécution budgétaire.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

EXERCICE 2012/2013 CLOS LE 31 AOÛT 2013

EN MILLIERS D'EUROS

ÉTATS FINANCIERS	
.....	
I Compte de résultat consolidé	83
.....	
I État du résultat global	83
.....	
I État de situation financière	84
.....	
I Variation des capitaux propres	85
.....	
I Tableau de flux de trésorerie	86
.....	
NOTES ANNEXES	
.....	
I Note 1 : Contexte de la publication	87
.....	
I Note 2 : Évènements significatifs	87
.....	
I Note 3 : Principes et méthodes comptables	87
.....	
I Note 4 : Périmètre de consolidation	96
.....	
I Note 5 : Chiffre d'affaires	97
.....	
I Note 6 : Coût du personnel technique	97
.....	
I Note 7 : Autres charges	97
.....	
I Note 8 : Information sectorielle	98
.....	
I Note 9 : Résultat par action	100
.....	
I Note 10 : Immobilisations incorporelles	101
.....	
I Note 11 : Immobilisations corporelles	103
.....	
I Note 12 : Autres actifs non courants	104
.....	
I Note 13 : Créances clients et travaux en-cours	105
.....	
I Note 14 : Autres actifs courants	105
.....	
I Note 15 : Provisions	106
.....	
I Note 16 : Engagements de retraite et assimilés	107
.....	
I Note 17 : Emprunts et concours bancaires courants	111
.....	
I Note 18 : Dettes non courantes et courantes envers les associés	112
.....	
I Note 19 : Instruments financiers	113
.....	
I Note 20 : Dérivés de taux	114
.....	
I Note 21 : Dettes fournisseurs et dettes diverses	114
.....	
I Note 22 : Impôt sur le résultat	115
.....	
I Note 23 : Passifs éventuels	115
.....	
I Note 24 : Notes sur le tableau des flux de trésorerie	115
.....	
I Note 25 : Honoraires des auditeurs	116
.....	
I Note 26 : Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance	116
.....	
I Note 27 : Effectif	116
.....	
I Note 28 : Engagements hors bilan	116
.....	
I Note 29 : Évènements postérieurs à la clôture	116
.....	
I Note 30 : Incidence des entrées de périmètre	117
.....	

1. ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat consolidé

	NOTES	2012/2013	2011/2012
Chiffre d'affaires	5	1 045 610	1 013 424
Coût du personnel technique	6	- 522 898	- 502 421
MARGE BRUTE		522 712	511 003
Coût du personnel administratif		- 82 395	- 84 417
Autres charges	7	- 225 495	- 230 719
Amortissements et provisions	10, 11 et 15	- 16 565	- 16 016
SURPLUS OPÉRATIONNEL		198 257	179 851
Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwill	10	- 4 560	- 4 386
Charges de financement		- 5 092	- 4 484
SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATION DES ASSOCIÉS		188 604	170 981
Rémunération des associés		- 188 562	- 170 901
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		42	80
Impôt	22	- 13	- 57
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT		29	23
Résultat par action (en €)			
- avant dilution	9	0,23	0,20
- après dilution	9	0,23	0,20

État du résultat global

	NOTES	2012 /2013	2011/2012
Résultat après impôt	3,6	29	23
Autres éléments du résultat global			
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		29	23

Les « Autres éléments du résultat global » présentés ci-dessus sont relatifs aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars Scrl.

Les éléments concernant les capitaux propres des entités opérationnelles sont identifiés à la

note 18 relative aux « Dettes non courantes et courantes envers les associés », à la rubrique « Autres éléments du résultat global », et ce conformément à la présentation retenue pour les capitaux propres exposée en note 3.11.

État de situation financière

ACTIF	NOTES	31/08/2013	31/08/2012
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	10	131 376	131 336
Matériels et autres immobilisations corporelles	11	39 477	44 104
Autres actifs non courants	12	15 115	18 087
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		185 968	193 527
ACTIFS COURANTS			
Créances clients et travaux en-cours	13	283 604	292 706
Autres actifs courants	14	75 539	63 738
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	62 881	52 375
TOTAL ACTIFS COURANTS		422 024	408 819
TOTAL ACTIF		607 992	602 346

PASSIF	NOTES	31/08/2013	31/08/2012
CAPITAUX PROPRES			
DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS			
Partie non courante	18	162 896	162 452
Partie courante	18	83 614	60 948
TOTAL DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS		246 510	223 400
AUTRES DETTES NON COURANTES			
Emprunts long terme (part à plus d'un an)	17	67 053	43 464
Provisions non courantes	15	25 248	23 570
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES		92 301	67 034
AUTRES DETTES COURANTES			
Emprunts long terme (part à moins d'un an)	17	22 043	30 941
Concours bancaires courants	17	36 236	54 530
Dettes fournisseurs et dettes diverses	21	202 085	216 021
Provisions courantes	15	8 219	9 869
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES		268 583	311 361
TOTAL PASSIF		607 992	602 346

Variation des capitaux propres

	31/08/2013	31/08/2012
CAPITAUX PROPRES À L'OUVERTURE APRÈS AFFECTATION	551	504
- dont capital social	294	271
- dont réserves	257	233
AUGMENTATION DE CAPITAL	19	23
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE	29	23
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE APRÈS AFFECTATION	598	551
- dont capital social	312	294
- dont réserves	286	257
Nombre d'actions, d'une valeur de 2,5 euros, à la clôture	124 788	117 465

Tableau de flux de trésorerie

	NOTES	2012/2013	2011/2012
I- Flux liés à l'activité			
Résultat net		29	23
Dotations nettes des reprises : amortissements et provisions		24 885	19 140
Plus et moins-values de cession		- 71	187
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		24 844	19 350
Variation des actifs courants et autres		- 2 699	- 14 409
Variation des dettes courantes et autres		- 12 393	22 569
Variation des dettes courantes envers les associés		22 665	- 21 682
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	24,1	7 573	- 13 522
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		32 417	5 828
II- Flux liés aux investissements			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	24,2	- 15 764	- 21 478
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		1 869	829
Acquisition des autres actifs non courants		- 1 459	- 3 128
Cessions des autres actifs non courants		1 166	491
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	24,3	- 4 482	- 6 230
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		- 18 670	- 29 516
III- Opérations de financement			
Variation des dettes non courantes envers les associés		444	6 357
Augmentation de capital		19	23
Émissions ou souscriptions d'emprunts	24,4	38 048	11 841
Remboursements d'emprunts	24,4	- 23 357	- 10 568
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		15 154	7 653
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		28 900	- 16 035
Incidences de la variation des taux de change		- 100	99
Trésorerie à l'ouverture		- 2 155	13 781
Trésorerie à la clôture		26 645	- 2 155
Trésorerie et équivalents de trésorerie		62 881	52 375
Concours bancaires courants		- 36 236	- 54 530
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE		26 645	- 2 155

2. NOTES ANNEXES

Note 1 : Contexte de la publication

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2013 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Ces états financiers sont également conformes aux normes IFRS telles que publiées par l'IASB ; à noter que l'application de l'amendement à IFRS 1 relatif aux économies hyper-inflationnistes, dont la mise en œuvre est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2011 dans le référentiel publié par l'IASB, mais non encore adopté par l'Union européenne, serait sans incidence sur les comptes consolidés de Mazars dans la mesure où il ne concerne que les cas de première application du référentiel IFRS.

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 19 novembre 2013 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 22 novembre 2013. Ils ont été soumis à l'approbation de l'assemblée générale de Mazars Scrl le 14 décembre 2013.

Note 2 : Évènements significatifs

Aucun évènement significatif n'est intervenu au cours de l'exercice. L'évolution du périmètre est présentée en note 4.

Note 3 : Principes et méthodes comptables

3.1 Nouvelles normes et interprétations applicables aux comptes de l'exercice 2012-2013

La seule nouvelle norme ou interprétation adoptée par l'Union européenne et d'application obligatoire pour l'exercice ouvert au 1^{er} septembre 2012 est l'amendement à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » dont

l'impact figure dans l'état du résultat global consolidé.

Mazars n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, dont l'application n'est obligatoire que pour les exercices postérieurs à l'exercice 2012/2013 ou dont le processus d'adoption en Europe n'est pas finalisé. Il s'agit :

- des normes d'application obligatoire pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2013 suivantes :
 - amendements à IAS 19 « Avantages du personnel » ;
 - IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur » ;
 - amendements à IAS 12 « Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents » ;
 - amendements à IFRS 7, informations à fournir : compensation d'actifs financiers et de passifs financiers ;
 - processus annuel d'amélioration des normes – cycle 2009/2011 ;
 - des normes d'application obligatoire pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 et suivants :
 - les nouvelles normes de consolidation, incluant leurs amendements publiés depuis IFRS 10 « États financiers consolidés », y compris les amendements relatifs aux sociétés d'investissement, IFRS 11 « Partenariats », IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », ainsi que les normes IAS 27R « États financiers individuels » et IAS 28R « Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises » amendées suite au « package consolidation ».
- L'ensemble de ces normes est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014, dans le contexte européen ;
- amendements à IAS 32, sur la comparaison d'actifs financiers et de passifs financiers d'application obligatoire pour les exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 ;

- IFRIC 21, Taxes (« Levies »), non encore adopté par l'Union européenne, et dont l'IASB attend une application aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 ;
- amendements à IAS 39 relatifs à la novation de dérivés, non encore adoptés par l'Union européenne, et dont l'IASB attend une application aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 ;
- amendements à IAS 36 sur l'information à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs non financiers, non encore adoptés par l'Union européenne, et dont l'IASB attend une application aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2014 ;
- IFRS 9, Instruments financiers (norme devant progressivement remplacer la norme IAS 39) : non encore adoptée par l'Union européenne.

Le processus de détermination par Mazars des impacts potentiels de ces nouveaux textes sur les comptes consolidés est en cours. Mazars n'anticipe pas, à ce stade de l'analyse, d'impact significatif sur ses comptes consolidés, à l'exception de la norme IAS 19 révisée.

3.2 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés de Mazars sont établis en euros et présentés en milliers d'euros (sauf mention contraire).

3.3 Définition du périmètre de consolidation

Les formes juridiques des entités constituant l'Organisation Mazars sont diverses : « *partnerships* » à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée, en fonction des usages ou des contraintes légales nationales qui leur sont applicables. Ces entités sont également assujetties à des normes d'éthique et techniques, à raison à la fois des règles internes Mazars et des législations et règlements nationaux applicables. Les statuts et autres documents institutionnels de Mazars Scrl (« les accords Mazars ») contiennent des dispositions relatives à la dévolution du contrôle des entités ainsi que des dis-

positions prévoyant que les règles résultant des accords Mazars sont subordonnées aux législations et règlements nationaux.

Dans ce contexte, et sur la base des accords Mazars, les actionnaires de Mazars Scrl (« les associés »), qui exercent tous leur activité au sein d'entités Mazars (« les entités »), ont retenu, pour les besoins de l'information financière de l'Organisation, Mazars Scrl comme l'entité consolidante de toutes les entités sous le contrôle des associés, et le référentiel IFRS tel qu'applicable dans l'Union européenne, comme le référentiel comptable applicable.

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars Scrl (« entité consolidante »), ainsi que ceux des entités dans lesquelles exercent professionnellement les associés et ceux des sociétés détenues majoritairement directement ou indirectement par ces entités. La liste des principaux pays concernés, dont les entités entrent dans le périmètre de consolidation, est présentée en note 4.

3.4 Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements du Conseil de Gérance

Conformément aux règles édictées par les IFRS, l'établissement des comptes consolidés implique que le Conseil de Gérance de l'Organisation procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations reposent sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles sont fondées évoluent, ou à la suite de nouvelles informations.

Les estimations et les jugements qui pourraient avoir un effet significatif sur les résultats financiers de l'Organisation concernent principale-

ment la valeur des produits non facturés sur des missions, l'évaluation des créances, les dépréciations au titre des créances clients, les coûts des immobilisations incorporelles et dépréciations des *goodwills*, les provisions pour retraite.

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2013 pour lesquels sont appliquées des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs sont les suivants :

- provisions pour risques et charges : les risques professionnels concernent principalement la Côte d'Ivoire, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la France pour un total de 2 501 milliers d'euros. Le risque pays, inclus dans le poste « Autres » des provisions, s'élève à 1 130 milliers d'euros et concerne la Côte d'Ivoire, le Luxembourg et le Mexique ;
- engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 16. Le montant de la provision s'élève à 5 561 milliers d'euros.

Les règles d'évaluation sont exposées dans les notes ci-après pour chacun des postes concernés.

3.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients. Il comprend les sommes reçues ou à recevoir en contrepartie de ces services rendus, sous déduction des frais accessoires aux prestations (notamment transport et hébergement), après prise en compte de la variation des travaux en cours.

Les travaux en cours incluent les prestations de services rendues et non encore facturées. L'estimation des travaux en cours, et donc des produits liés aux prestations de services rendues, est fondée sur un examen particulier des travaux exécutés, facturés et restant à facturer, en fonction du degré d'avancement de la mission. Ils sont valorisés à leur valeur probable

de vente hors taxes. Les travaux en cours sont regroupés, pour la présentation à l'état de situation financière, avec les créances clients.

3.6 Présentation du résultat avant et après impôt

Le résultat, avant et après impôt, présenté dans les états financiers de Mazars Scrl, comme l'impôt lui-même, correspond à la seule activité de Mazars Scrl, étant précisé que toutes les sommes revenant aux associés au niveau des entités ou de leurs filiales sont constitutives, quelle qu'en soit la forme, de rémunérations et sont en conséquence classées dans la rubrique « Rémunérations des associés ». En raison de la diversité des statuts juridiques, fiscaux et sociaux des associés (principalement : salariat et actionariat pour les sociétés à responsabilité limitée ; associé en bénéfices non commerciaux pour les *partnerships*), qui découlent des législations nationales, les rémunérations qui leur reviennent au titre de chaque exercice peuvent prendre différentes formes : salaires, primes et charges sociales, contribution à des régimes de retraite, dividendes, impôts associés aux dividendes, bénéfices non commerciaux, honoraires, avantages en nature...

Lorsqu'au niveau de certaines entités, des dividendes reviennent à des collaborateurs n'ayant pas le statut d'associé, ceux-ci sont, avec l'impôt afférent, considérés comme un élément de leur rémunération et présentés en « Coût du personnel technique » ou en « Coût du personnel administratif » selon le cas.

Mazars Scrl n'exerce aucune activité professionnelle directe et n'a aucun salarié. Elle facture aux entités du Groupe des prestations de coordination et de développement ainsi qu'une redevance de marque ; elle se dote des ressources nécessaires pour exercer ses missions grâce à des prestations des entités ou à des concours externes et n'a pas vocation, aux termes des accords Mazars, à dégager une profitabilité significative.

3.7 Soldes intermédiaires du compte de résultat

Outre le résultat avant et après impôt défini page précédente, sont dégagés les soldes intermédiaires suivants :

- **surplus avant rémunérations des associés** : aux termes des accords Mazars, la notion de surplus est la mesure retenue pour apprécier la performance des entités et des associés et pour servir de référence, après élimination, le cas échéant, des éléments exceptionnels, tels que définis par les accords Mazars, à la détermination des rémunérations des associés. Il est donc dégagé un solde intermédiaire permettant de mesurer la performance de l'Organisation avant toute forme de rémunération aux associés ;
- **surplus opérationnel** : pour déterminer le surplus opérationnel, sont retirés du surplus avant rémunérations des associés, l'amortissement des relations clientèles, les charges de financement et le résultat des activités sorties du périmètre ;
- **marge brute** : la marge brute correspond au chiffre d'affaires sous déduction du seul coût du personnel technique (collaborateurs de l'Organisation et sous-traitants techniques).

3.8 Impôt sur le résultat

Les surplus avant rémunérations des associés sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés : soit au nom des entités (en particulier, cas des sociétés à responsabilité limitée redevables de l'impôt sur les sociétés, pour la part de ce surplus ne constituant pas des charges déductibles), soit au nom de leurs associés (en particulier, cas des *partnerships*). Dans le premier cas, dans le cadre de l'harmonisation décrite ci-dessus (voir Rémunérations des associés), l'impôt sur les sociétés est considéré comme un élément de rémunération.

À l'exception de l'impôt sur le résultat de Mazars Scrl, les impôts relatifs au résultat des sociétés à responsabilité limitée relevant de l'impôt sur les sociétés figurent dans la rubrique « Rémunérations des associés » et, pour la part restant à la charge de l'Organisation, dans la rubrique « Autres charges ».

En conséquence, l'impôt se limitant au seul impôt sur le résultat de Mazars Scrl, dont le montant n'est pas significatif, il n'est pas présenté de preuve d'impôt.

3.9 Impôts différés

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs figurant dans l'état de situation financière. Ils sont déterminés en fonction du taux d'imposition en vigueur à la clôture de l'exercice, selon la méthode dite du « report variable ».

Conformément à la norme IAS12.58, les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les « Dettes non-courantes envers les associés » pour les éléments qui sont portés directement au débit ou au crédit de ce poste, ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

La valeur comptable des impôts différés actifs est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage lié à tout ou partie de cet actif d'impôt différé.

3.10 Autres éléments du résultat global

Les éléments constitutifs du résultat global sont reclassés et présentés selon qu'ils se réfèrent aux capitaux propres de l'entité consolidante, dans l'état du résultat global, ou des entités opérationnelles, dans les « Dettes non-courantes et courantes envers les associés » (cf. note 18).

3.11 Capitaux propres et dettes non courantes et courantes envers les associés

Les capitaux propres, présentés dans l'état de situation financière, correspondent uniquement aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars Scrl.

Les apports des associés au titre du financement permanent des entités sont présentés à l'état de situation financière en « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie non courante. La partie de leur rémunération différée au-delà de la date de clôture est présentée à l'état de situation financière en « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie courante.

3.12 Opérations en monnaies étrangères

Les opérations réalisées par les entités en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle desdites entités sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Toute différence de change résultant de ces transactions est comptabilisée en résultat de la période.

Les actifs et passifs libellés en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle des entités sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en résultat de la période.

3.13 Conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro

Les comptes des entités situées à l'extérieur de la zone euro sont exprimés en devises locales, qui constituent généralement leur monnaie de fonctionnement, et sont convertis en euros de la façon suivante :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de la période ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont comptabilisés en « Dettes non-courantes envers les

associés » dans la rubrique « Autres éléments du résultat global ».

3.14 Regroupements d'entreprises et goodwill

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1^{er} septembre 1995, date de la création de Mazars Scrl et du rapprochement en France entre Mazars et Guérard Viala, événements fondateurs de l'Organisation actuelle et de son fonctionnement institutionnel, opérationnel et financier.

L'examen rétrospectif a été effectué par pays pour les regroupements antérieurs au 31 août 2003 qui concernent principalement la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas.

Les écarts d'acquisition ou *goodwill* présentés à l'état de situation financière dans la rubrique « Immobilisations incorporelles » résultent donc des opérations de croissance externe réalisées par l'Organisation.

Le *goodwill* représente la différence constatée entre le prix d'acquisition des titres (y compris les éventuels compléments de prix enregistrés en autres dettes) et la quote-part acquise de la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition.

La juste valeur des actifs identifiés à la date d'acquisition comprend, dans le poste « Immobilisations incorporelles », la juste valeur des contrats et mandats en cours ainsi que celle des relations clientèles, évaluée selon les principes précisés ci-après.

Les *goodwills*, comme les autres immobilisations à long terme, font l'objet d'un test de dépréciation annuel.

3.15 Immobilisations incorporelles autres que les goodwill

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date

d'acquisition, séparément du *goodwill* si elles remplissent les deux conditions suivantes :

- elles sont identifiables, c'est-à-dire qu'elles résultent de droits légaux ou contractuels ;
- elles sont séparables de l'entité acquise et mesurables.

Les immobilisations incorporelles ainsi reconues sont classées dans la rubrique « Relations clientèles ». Elles comprennent des mandats d'audit, des contrats, notamment d'expertise comptable, ainsi que les portefeuilles de relations clientèles. La mesure de la juste valeur des « Relations clientèles » est déterminée sur la base des flux de trésorerie attendus de ces contrats, mandats et portefeuilles, selon leur durée respective, actualisés à un taux fixé en fonction du taux de rendement attendu sur capitaux propres pondéré de la structure de financement normative de l'Organisation. La durée d'amortissement pratiquée sur les relations clientèles correspond à leur durée moyenne estimée.

Les autres immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité. La durée d'amortissement selon les pays se situe entre 8 et 20 ans.

3.16 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents composants qui ont des durées d'utilité différentes, chaque composant étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé de façon linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes :

- agencements et installations générales : 7 à 10 ans ;
- matériel de transport : 3 à 5 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 3 à 10 ans.

3.17 Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations incorporelles dont la durée de vie est indéfinie, en particulier les *goodwills*.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. L'Organisation considère que la plus petite unité génératrice de trésorerie indépendante est le pays où l'opération de croissance externe a été réalisée.

Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles le *goodwill* a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable des éléments concernés.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché, pouvant correspondre à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs similaires) nette des coûts de cession et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels établis au niveau de l'UGT par l'exécutif du pays correspondant et validés par le Conseil de Gérance.

Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à 3 ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque UGT.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont imputées en priorité au *goodwill* et enregistrées au compte de résultat.

3.18 Contrats de location

Les contrats de location financement qui transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont comptabilisés dans l'état de situation financière dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements minimaux prévus au contrat de location. Ces biens sont enregistrés en « Immobilisations corporelles », avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis selon les durées applicables aux immobilisations corporelles, telles que définies ci-avant. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à la dépréciation de l'immobilisation corporelle louée.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont traités comme des contrats de location simple. Les sommes dues au bailleur au titre de ces contrats sont comptabilisées en

« Autres charges » dans le compte de résultat, sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer au titre des contrats de location simple est présenté dans les engagements hors bilan (cf. note 28).

3.19 Instruments financiers

Les instruments financiers correspondent aux actifs financiers et aux passifs financiers. Ces instruments financiers, détenus ou émis, concourent au financement de l'activité. Ils se composent des principaux éléments suivants :

- Actifs financiers :
 - actifs financiers disponibles à la vente ;
 - prêts et créances rattachées ;
 - créances clients ;
 - trésorerie et équivalents de trésorerie ;
 - instruments dérivés actifs.

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, éventuellement augmentée des frais accessoires, et à la date de clôture, ils sont évalués soit à la juste valeur (actifs financiers disponibles à la vente, trésorerie et équivalents de trésorerie, instruments dérivés), soit au coût amorti (créances clients, prêts et créances rattachées) éventuellement dépréciés.

Une perte de valeur des créances clients et comptes rattachés est comptabilisée en fonction du risque de non-recouvrement des créances.

Une revue individuelle des créances clients est effectuée par les associés. Celle-ci conduit à une éventuelle dépréciation.

Elle fait l'objet d'une dépréciation complémentaire à 100 % pour les créances dont l'antériorité excède un an.

- Passifs financiers :
 - dettes courantes envers les associés ;
 - emprunts bancaires ;

- concours bancaires ;
- dettes fournisseurs ;
- instruments dérivés passifs.

Les emprunts bancaires sont comptabilisés au coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

Le Groupe valorise les instruments dérivés à la valeur de marché à la clôture et procède à des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs de la couverture, conformément aux pratiques de marché. Les paramètres de marché sont issus d'un fournisseur externe (Bloomberg).

La variation de juste valeur efficace des instruments dérivés est enregistrée en « Dettes non courantes envers les associés ». Les variations de valeur efficace des instruments dérivés sont déterminées à partir de la seule valeur intrinsèque de l'option, la valeur temps étant exclue de la relation de couverture. Les variations de valeur temps sont en conséquence enregistrées en compte de résultat.

Conformément à la norme IAS 7 (tableau des flux de trésorerie), la trésorerie et les équivalents de trésorerie, de l'état de situation financière et figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, regroupent la trésorerie en banque, les caisses et les placements à court terme (inférieur ou égal à 3 mois) immédiatement disponibles ou facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

3.20 Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'Organisation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;

- il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge de financement.

3.21 Engagements de retraite (associés et non associés)

Les salariés et associés du Groupe bénéficient dans certains pays de compléments de retraites qui sont versés annuellement aux retraités ou d'indemnités de départ à la retraite qui sont versées en une fois au moment du départ à la retraite. Le Groupe offre ces avantages à travers, soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, l'Organisation n'a pas d'autre obligation que le paiement de ses cotisations. La charge correspondant aux cotisations versées est prise en compte en résultat sur l'exercice.

Le calcul des provisions relatives aux régimes à prestations définies est établi selon la méthode dite des « unités de crédit projetées ». L'évaluation tient compte :

- du statut, de l'âge et de l'ancienneté acquise par les différentes catégories de personnel ;
- du taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties par catégories ;
- des salaires et appointements moyens incluant primes, gratifications et avantages en nature, majorés le cas échéant d'un coefficient de charges sociales patronales en vigueur ;
- d'un taux d'actualisation cohérent avec la durée de l'engagement ;
- d'un calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés.

La liste des pays dans lesquels existe un régime de retraite significatif à prestations définies est la suivante :

	Indemnité de fin de carrière	Régime de retraite	Avantage à long terme
Allemagne	X	X	
Corée du Sud		X	
Côte d'Ivoire	X		
France	X	X	
Grèce	X		
Inde		X	X
Mexique	X		
Royaume-Uni		X	
Suisse		X	
Turquie	X		

La quote-part des provisions relative aux associés est classée dans la partie non courante des « Dettes non courantes et courantes envers les associés ».

La variation des droits au titre des engagements de retraite résultant de changements d'hypothèses actuarielles ou de la structure de la population concernée est comptabilisée selon la méthode optionnelle dite du « corridor » avec pour date de référence le 31 août 2003.

L'IASB a publié, le 16 juin 2011, la norme IAS 19 révisée « Avantage du personnel » qui annule et remplace IAS 19. Elle a été adoptée par la Commission européenne le 5 juin 2012. La date d'entrée en vigueur obligatoire d'IAS 19 révisée est fixée au 1^{er} janvier 2013 et une adoption anticipée est autorisée. Mazars n'a pas fait le choix d'anticiper cette application. L'application anticipée de la norme IAS 19 révisée au 31 août 2013 aurait pour effet une diminution des capitaux propres de l'ordre de 5,8 millions d'euros qui serait imputée sur les « Dettes non courantes envers les associés ».

3.22 Information sectorielle

L'Organisation actuelle met l'accent sur le développement transnational des offres de services.

Sous l'appellation de Global Business Units (GBU) sont regroupées les équipes opérationnelles délivrant :

- pour la GBU PIE (*Public Interest Entities*), l'offre de services en matière d'audit, de certification des comptes et de conseil à destination principalement des sociétés cotées ;
- pour la GBU OMB (*Owner-Managed Businesses*), l'offre de services de conseil et d'audit dédiée aux sociétés non cotées ;
- pour la GBU TAX, l'offre de services regroupant une gamme complète de conseil en matière de fiscalité ;
- pour la GBU LAW, l'offre de services en matière juridique dans le respect des normes et des incompatibilités.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, la présentation par GBU traduit le mode de fonctionnement de l'Organisation ; le reporting interne est adapté en conséquence.

3.23 Information géographique

L'information géographique est déclinée selon deux critères : activité et effectif.

La présentation par zone permet d'évaluer le résultat des efforts entrepris par l'Organisation en matière de couverture géographique.

Note 4 : Périmètre de consolidation

Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 71 pays.

Les principales entités contributrices sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Pays	Périmètre 2012/2013
ENTITÉ CONSOLIDANTE	
Belgique	Mazars Scrl Avenue Marcel Thiry, 77 - box 4 - B-1200 - Bruxelles
ENTITÉS OPÉRATIONNELLES	
Afrique du Sud	Mazars Rialto Road - Grand Moorings Precinct - 7441 Century City - Cape Town
Allemagne	Mazars GmbH Theodor-Stern-Kai 1 - 60596 Frankfurt am Main
Espagne	Mazars Auditores SLP Calle Diputación, 260 08007 - Barcelona
États-Unis	WeiserMazars 135 West 50 th Street, New York - 10020 New York
France	Mazars SA 61 Rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense
Irlande	Mazars Block 3 - Harcourt Centre - Harcourt Road - Dublin
Italie	Mazars SpA Corso di Porta Vigentina, 35 - 20122 Milano
Pays-Bas	Mazars Paardekooper Hoffmann NV Mazars building - Rivium Promenade 200 - 2909 LM Capelle a/d IJssel P.O box 23123 3001 KC Rotterdam
Royaume-Uni	Mazars LLP Tower Bridge House - St Katharine's Way - E1W 1DD London
Suède	Mazars SET Mäster Samuelsgatan 56 - SE-111 - 83 Stockholm
Autres pays de l'Union européenne	13 pays
Reste du monde	Europe (4), Amérique du Nord (2), Amérique Latine et Centrale (7), Asie-Pacifique (11), Afrique et Moyen-Orient (24)

Les entrées de périmètre de l'exercice concernent la Grèce et le Koweït.

Des opérations de croissance ont par ailleurs été réalisées notamment en Afrique du Sud, aux États-Unis, en Italie, en France et au Royaume-Uni.

L'incidence de ces variations de périmètre sur les comptes de l'exercice est détaillée dans la note 30.

Note 5 : Chiffre d'affaires

	2012/2013	2011/2012
Facturations	1 081 881	1 061 489
Frais refacturables	- 43 277	- 44 727
Variations des en-cours	7 006	- 3 337
TOTAL	1 045 610	1 013 424

L'activité 2012/2013 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de 3,2 % sur la période. À périmètre constant, cette progression s'élève à 1,6 %.

Note 6 : Coût du personnel technique

	2012/2013	2011/2012
Charges de personnel	505 712	487 897
Charges de sous-traitance	17 186	14 524
TOTAL	522 898	502 421

Note 7 : Autres charges

	2012/2013	2011/2012
FRAIS GÉNÉRAUX		
Frais immobiliers	69 897	70 364
Taxes, assurances, cotisations professionnelles	32 869	29 058
Services généraux	33 596	35 644
Autres	88 313	88 754
SOUS-TOTAL	224 675	223 819
ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS	820	6 900
TOTAL	225 495	230 719

Les éléments exceptionnels inscrits à la rubrique « Autres charges » s'analysent comme suit :

	2012/2013	2011/2012
Coûts informatiques	420	1 900
Litiges Groupe		600
Coûts restructuration Allemagne		2 500
Coûts exceptionnels Pays-Bas		1 900
Coûts restructuration	400	
TOTAL ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS	820	6 900

Il ressort de l'évolution des « Autres charges », une baisse des « Éléments exceptionnels » pour 6 millions d'euros et une bonne maîtrise des frais généraux par l'ensemble des pays.

Note 8 : Information sectorielle

L'Organisation présente une information sectorielle en conformité avec la norme IFRS 8. À ce titre, son activité est présentée selon les informations directement issues du mode d'organisation et des systèmes internes de *reporting*.

Les actifs de Mazars sont principalement constitués des en-cours et créances clients et des immobilisations incorporelles de type *goodwill* et relations clientèles.

La répartition géographique de ces immobilisations incorporelles est présentée en note 10.

Présentation par secteur d'activité

L'Organisation Mazars est structurée en termes opérationnels par GBU (*Global Business Units*) orientées, pour deux d'entre elles, selon la typologie de la clientèle (PIE, OMB) et, pour les deux autres, selon l'offre de services (TAX, LAW).

État de situation financière

	31 AOÛT 2013			31 AOÛT 2012		
	Créances clients	Travaux en-cours	Total	Créances clients	Travaux en-cours	Total
PIE	102 790	27 125	129 915	122 459	21 091	143 551
OMB	95 619	27 907	123 527	85 035	31 662	116 696
TAX	17 873	10 749	28 622	20 612	9 141	29 753
LAW	1 139	401	1 540	2 330	377	2 706
TOTAL	217 422	66 182	283 604	230 436	62 271	292 706

Compte de résultat

	2012/2013			2011/2012		
	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge brute	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge brute
PIE	521 181	- 261 309	259 872	503 708	- 250 730	252 978
OMB	393 866	- 195 615	198 251	385 653	- 186 075	199 578
TAX	122 145	- 61 086	61 058	110 542	- 59 358	51 183
LAW	8 418	- 4 887	3 531	13 522	- 6 258	7 264
TOTAL	1 045 610	- 522 898	522 712	1 013 424	- 502 421	511 003

Présentation par zone géographique

	2012/2013	2011/2012	VARIATION
TOTAL ACTIVITÉ*	1 045 610	1 013 424	3,2 %
Europe - zone euro	534 648	521 784	2,5 %
Europe - hors zone euro	227 253	221 276	2,7 %
Amériques	152 084	141 922	7,2 %
Asie	65 224	65 485	- 0,4 %
Afrique & Moyen-Orient	66 401	62 957	5,5 %

* Dont France 313 589 (+ 2,3 %), Royaume-Uni 133 270 (+ 4,1 %), Pays-Bas 74 089 (+ 1,3 %), États-Unis 110 181 (+ 8,4 %).

	2012/2013	2011/2012	VARIATION
TOTAL EFFECTIF*	13 746	13 161	4,4 %
Europe - zone euro	5 039	4 722	6,7 %
Europe - hors zone euro	2 584	2 524	2,4 %
Amériques	1 655	1 569	5,5 %
Asie	2 272	2 200	3,3 %
Afrique & Moyen-Orient	2 196	2 146	2,3 %

* En équivalent temps plein.

Note 9 : Résultat par action

Résultat net part du Groupe et résultat net des activités poursuivies par action :

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
NUMÉRATEUR :		
Résultat net part du Groupe	29	23
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	29	23
DÉNOMINATEUR :		
Nombre d'actions en circulation à 2,5 euros	124 788	117 465
Effet dilutif des attributions gratuites d'action		
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	124 788	117 465
RÉSULTAT PAR ACTION (EN €) :		
Résultat net part du Groupe par action de base	0,23	0,20
Résultat net part du Groupe par action après dilution	0,23	0,20
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base	0,23	0,20
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution	0,23	0,20

Il n'y a aucun instrument dilutif en circulation.

Note 10 : Immobilisations incorporelles

	MOUVEMENTS DE L'EXERCICE							31 AOÛT 2013
	31 AOÛT 2012	Acquisitions	Dotations	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de change	Autres	
Relations clientèles	50 164	1 047		- 93	1 575	- 1 749	100	51 045
Goodwill	97 358	4 562		- 199	3 571	- 3 184	280	102 388
Autres immobilisations incorporelles	28 761	2 157		- 784		- 353	- 1 227	28 554
VALEURS BRUTES	176 283	7 767		- 1 076	5 146	- 5 286	- 847	181 988
Relations clientèles	- 22 894		- 3 827	92		659	- 246	- 26 215
Goodwill	- 3 125		- 733			54	153	- 3 651
Autres immobilisations incorporelles	- 18 929		- 3 576	839		151	769	- 20 746
AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS	- 44 947		- 8 136	931		864	676	- 50 612
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	131 336	7 767	- 8 136	- 145	5 146	- 4 421	- 171	131 376

Les variations de change concernent principalement les actifs enregistrés au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Le poste « Autres immobilisations incorporelles » est principalement constitué de logiciels, amortis linéairement sur des durées de 1 à 5 ans.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des actifs incorporels :

VALEUR NETTE COMPTABLE	31 AOÛT 2013		31 AOÛT 2012	
	Relations clientèles	Goodwill	Relations clientèles	Goodwill
EUROPE - ZONE EURO	10 100	45 471	9 352	42 558
Allemagne		4 450		4 450
France	9 966	36 811	8 910	34 070
Irlande		626		677
Pays-Bas	134	3 294	442	3 362
Italie		290		
EUROPE - HORS ZONE EURO	3 360	9 992	4 583	9 245
Danemark	939		1 143	
Hongrie		284		285
Royaume-Uni	2 268	9 708	3 123	8 960
Suède	153		317	
AMÉRIQUES	9 491	36 692	10 669	35 577
Bermudes	906	1 135	1 070	1 189
Canada	76	627	124	700
Chili		947		880
États-Unis	8 509	33 983	9 475	32 808
ASIE	1 871	4 986	2 556	5 081
Hong Kong		1 094		1 147
Singapour	1 871	3 155	2 556	3 140
Thaïlande		737		793
AFRIQUE & MOYEN-ORIENT		1 476		1 759
Botswana		937		1 105
Égypte		539		654
AUTRES PAYS	9	120	112	13
TOTAL	24 831	98 737	27 271	94 233

Les principaux montants inscrits à l'état de situation financière concernent la France et les États-Unis. En France, ces montants sont principalement issus des opérations de rapprochement au 1^{er} septembre 1995 entre le cabinet Robert Mazars et le Cabinet Guérard Viala. Aux États-Unis, les montants sont relatifs à l'inté-

gration du Cabinet Weiser en 2010 au sein du Groupe Mazars.

Au titre de 2013, des opérations de croissance ont été réalisées en Afrique du Sud, aux États-Unis, en Italie, en France et au Royaume-Uni et constituent l'essentiel des variations.

Note 11 : Immobilisations corporelles

	MOUVEMENTS DE L'EXERCICE							31 AOÛT 2013
	31 AOÛT 2012	Acquisitions	Dotations	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de change	Autres	
Agencements et installations	49 641	3 749		- 4 016	31	- 1 452	593	48 547
Matériel de transport et autres	8 566	1 276		- 1 944		- 594	26	7 330
Mobilier et matériel de bureau	69 282	7 534		- 4 480	131	- 2 932	1 420	70 954
VALEURS BRUTES	127 489	12 559		- 10 439	162	- 4 979	2 039	126 831
Agencements et installations	- 29 193		- 4 526	3 117	- 7	782	- 882	- 30 709
Matériel de transport et autres	- 6 628		- 1 289	1 172		358	477	- 5 910
Mobilier et matériel de bureau	- 47 565		- 7 784	4 401	- 187	1 718	- 1 318	- 50 735
AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS	- 83 385		- 13 599	8 690	- 194	2 858	- 1 724	- 87 354
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	44 104	12 559	- 13 599	- 1 749	- 33	- 2 121	315	39 477

Note 12 : Autres actifs non courants

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers :

	MOUVEMENTS DE L'EXERCICE							31 AOÛT 2013
	31 AOÛT 2012	Acquisitions	Dotations	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de change	Autres	
Titres - sociétés non consolidées	644	1 823			- 100			2 366
Prêts	5 510	1 527		- 3 466	0	26	- 71	3 526
Dépôts et cautionnements	1 426	122		- 374	79	- 67	246	1 433
Autres immobilisations financières	12 297	2 470		- 1 451	- 167	- 255	- 3 356	9 538
VALEURS BRUTES	19 877	5 941	0	- 5 291	- 187	- 296	- 3 181	16 863
Titres - sociétés non consolidées	- 46		5			0	- 135	- 176
Prêts	71		0	0	0	0	0	71
Dépôts et cautionnements	0		- 29	0	0	0	0	- 29
Autres immobilisations financières	- 1 815		- 179	0	0	0	379	- 1 615
DÉPRÉCIATIONS	- 1 790	0	- 203	0	0	0	244	- 1 748
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	18 087	5 941	- 203	- 5 291	- 187	- 296	- 2 936	15 115

Note 13 : Créances clients et travaux en-cours

Au 31 août 2013, les créances clients et travaux en-cours se présentent comme suit :

	31 AOÛT 2013			31 AOÛT 2012
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	262 416	35 790	226 626	237 215
Travaux en-cours	128 405	41 017	87 388	82 631
Avances et acomptes reçus	- 21 205		- 21 205	- 20 361
Produits constatés d'avance	- 9 204		- 9 204	- 6 779
CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN-COURS	360 411	76 806	283 604	292 706

La ventilation des créances clients par antériorité s'analyse comme suit :

	TOTAL	< 90 JOURS	DE 91 JOURS À < 1 AN	> 1 AN
Valeur brute au 31 août 2013	262 416	192 439	42 906	27 071
Dépréciation au 31 août 2013	35 790	6 302	4 436	25 052
VALEUR NETTE AU 31 AOÛT 2013	226 626	186 136	38 470	2 019

Au 31 août 2013, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de douze mois.

Note 14 : Autres actifs courants

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs :

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
Créances sociales	1 403	1 703
Créances fiscales	17 102	15 976
Comptes courants et débiteurs divers	37 685	29 992
Charges constatées d'avance	17 974	16 040
Écart de conversion actif	1 375	27
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	75 539	63 738

Note 15 : Provisions

	31 AOÛT 2012	Entrée de périmètre	Reclassement	Dotations	Reprises suite à consommation	Reprises non utilisées	31 AOÛT 2013
Risques professionnels	3 954		- 159	1 355	- 2 307	- 342	2 501
Retraites (hors associés)	19 709	334	306	2 879	- 1 405	- 26	21 797
Locaux inoccupés	1 833		- 69	223	- 1 079	- 87	821
Autres	7 944	- 251	423	3 118	- 2 460	- 426	8 348
TOTAL	33 439	83	501	7 575	- 7 251	- 881	33 467

	PART À MOINS D'UN AN	PART À PLUS D'UN AN	TOTAL
Risques professionnels	1 507	994	2 501
Retraites (hors associés)	2 092	19 705	21 797
Locaux inoccupés	272	549	821
Autres	4 348	4 000	8 348
TOTAL	8 219	25 248	33 467

La rubrique « Autres » du poste « Provisions » regroupe notamment des provisions destinées à couvrir des risques économiques particuliers (Côte d'Ivoire, Mexique) et des provisions relatives au personnel.

Le poste « Retraites (hors associés) » intègre au 31 août 2012 le reclassement d'une provision présentée initialement en dettes non courantes envers les associés pour un montant

de 17 millions d'euros et relative à des associés non actionnaires de Mazars Scrl. Ce reclassement concerne les États-Unis.

À ce stade, cette provision n'a pas fait l'objet d'une évaluation actuarielle au regard de la norme IAS 19. En conséquence, les informations figurant dans la note 16 concernant les engagements de retraite à l'exception de cette provision.

Note 16 : Engagements de retraite et assimilés

Les engagements de retraite et assimilés sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 3.21. Ils concernent les salariés et associés du Groupe.

Les principaux engagements du Groupe au titre des retraites et avantages similaires concernent les régimes à prestations définies suivants :

- des indemnités de cessation de service (France, Côte d'ivoire, Mexique, Corée du Sud, Grèce, Turquie) ;
- des services de retraite complémentaire (Allemagne, Royaume-Uni, Inde) qui s'ajoutent aux régimes nationaux ;
- d'autres avantages à long terme (Inde).

Hypothèses retenues

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2013 pour chacun des régimes exposés dans la note 3 « Principes et méthodes comptables » sont les suivantes :

	TAUX D'ACTUALISATION	TAUX DE RENDEMENT ATTENDU DES ACTIFS DE COUVERTURE	TAUX D'INFLATION
Allemagne	3,00 %	3,00 %	2,00 %
Corée du Sud	3,00 %	NA	2,50 %
Côte d'Ivoire	6,50 %	NA	3,00 %
France	3,25 %	3,00 %	2,00 %
Inde (K&M)	8,50 %	8,50 %	5,00 %
Mexique	7,15 %	NA	4,00 %
Royaume-Uni	4,40 %	5,10 %	3,50 %
Suisse	2,00 %	3,50 %	1,50 %
Turquie	10,00 %	NA	4,40 %

Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs de couverture ont été déterminés en tenant compte, pour chaque pays, de la structure du portefeuille d'investissements.

Les hypothèses relatives au taux d'augmentation des salaires correspondent, pour chaque pays, à la somme des hypothèses d'inflation attendues et de prévisions d'augmentations individuelles.

La sensibilité des principaux engagements à une variation de plus ou moins 0,25 % des taux d'actualisation est présentée ci-après.

	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	TOTAL
Engagement au 31 août 2013	9 560	29 712	9 128	1 154	49 554
Impact d'une hausse de 0,25 %	- 269	- 789	- 342	- 26	- 1 426
Impact d'une diminution de 0,25 %	295	799	349	27	1 470

Information sur les actifs financiers en couverture des engagements

Les engagements de retraite font l'objet d'une couverture partielle par des fonds dédiés. Pour les principaux régimes financés, l'allocation des fonds est la suivante :

	31 AOÛT 2013				31 AOÛT 2012			
	Actions	Obligations	Trésorerie	Immobilier	Actions	Obligations	Trésorerie	Immobilier
France	33 %	67 %	0 %	0 %	31 %	69 %	0 %	0 %
Royaume-Uni	54 %	44 %	2 %	0 %	49 %	49 %	2 %	0 %
Suisse	31 %	47 %	7 %	16 %	32 %	48 %	8 %	12 %

Montants des provisions

	31 AOÛT 2013					31 AOÛT 2012			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	TOTAL	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	TOTAL
Valeur actuelle des engagements pour services rendus	- 9 560	- 29 712	- 9 128	- 1 154	- 49 554	- 8 242	- 32 283	- 1 214	- 41 739
Juste valeur des actifs financiers de couverture	3 336	26 945	7 775	115	38 170	3 052	26 839	129	30 020
Surplus ou (déficit)	- 6 224	- 2 767	- 1 353	- 1 039	- 11 384	- 5 191	- 5 444	- 1 085	- 11 719
Écarts actuariels non comptabilisés au bilan	498	4 807	825	- 307	5 823	91	7 341	- 428	7 004
Coût des services passés non comptabilisés au bilan	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NET (PROVISIONS) / ACTIFS RECONNUS À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE	- 5 726	2 040	- 528	- 1 347	- 5 561	- 5 100	1 897	- 1 512	- 4 715

L'évolution de la provision se traduit ainsi :

	31 AOÛT 2013					31 AOÛT 2012			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	TOTAL	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	TOTAL
Provision à l'ouverture	- 5 100	1 897	- 331	- 1 512	- 5 046	- 5 688	1 236	- 1 509	- 5 960
Charges de l'année	- 914	- 638	- 794	41	- 2 304	351	- 130	- 218	2
Prestations versées au cours de l'exercice	307	781	597	125	1 809	237	791	267	1 295
Entrée de périmètre	- 20	-	-	-	- 20	-	-	- 52	- 52
Autre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NET (PROVISIONS) / ACTIFS RECONNUS À L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE	- 5 726	2 040	- 528	- 1 347	- 5 561	- 5 100	1 897	- 1 512	- 4 715

La provision retraite hors associés figurant à l'état de situation financière se présente comme suit (cf. note 15) :

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
Provision nette retraite à la clôture	5 561	4 715
Hors provision en dettes non courantes envers les associés*	- 1 891	- 1 919
PROVISION RETRAITE AU BILAN À LA CLÔTURE	3 670	2 795

* Provision présentée en « Dettes non courantes envers les associés ».

Évolution sur l'exercice

Évolution des engagements :

	31 AOÛT 2013					31 AOÛT 2012			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	TOTAL	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	TOTAL
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture	8 242	32 283	12 520	1 214	54 259	7 093	23 389	1 357	31 839
Coût des services rendus de la période	437	-	624	98	1 159	341	-	152	493
Intérêt sur actualisation	278	1 215	207	90	1 789	353	1 332	98	1 783
Cotisations participants	-	-	473	-	473	-	-	-	-
Primes payées	-	-	- 134	-	- 134	-	-	-	-
Acquisition/Cession	284	-	-	-	284	13	-	57	70
Profit/Perte lié(e) à une liquidation ou réduction de régime	-	-	- 4 072	-	- 4 072	- 739	-	-	- 739
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'obligation	524	- 634	- 616	52	- 674	1 349	5 781	- 210	6 920
Prestations payées	- 200	- 954	448	- 118	- 824	- 167	- 1 078	- 237	- 1 483
Effet de change	- 5	- 2 198	- 321	- 182	- 2 705	-	2 859	- 4	2 855
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE	9 560	29 712	9 128	1 154	49 554	8 242	32 283	1 214	41 739

Évolution des actifs investis :

	31 AOÛT 2013					31 AOÛT 2012			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	TOTAL	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	TOTAL
Juste valeur des actifs de couverture à l'ouverture	3 052	26 839	10 633	129	40 653	2 883	21 758	97	24 738
Rendement attendu des actifs	121	1 099	364	11	1 595	142	1 095	7	1 244
Primes nettes de frais de gestion	120	-	463	47	630	76	-	43	119
Cotisations des employés	-	781	473	-	1 254	-	791	-	791
(Pertes) et gains actuariels générés sur les actifs	56	1 063	- 261	- 2	856	- 43	1 717	1	1 674
Réduction/Liquidation	-	-	- 4 072	-	- 4 072	-	-	-	-
Prestations payées	- 13	- 954	448	- 40	- 559	- 6	- 1 078	- 14	- 1 098
Effet de change	-	- 1 884	- 273	- 30	- 2 187	-	2 556	- 5	2 551
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE À LA CLÔTURE	3 336	26 945	7 775	115	38 170	3 052	26 839	129	30 020

Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2012/2013 se décompose ainsi :

	2012/2013					2011/2012			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	TOTAL	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	TOTAL
Coût des services rendus	437	-	624	98	1 159	341	-	152	493
Charge d'intérêt	278	1 215	207	90	1 789	353	1 332	98	1 783
Rendement attendu des actifs	- 121	- 1 099	- 364	- 11	- 1 595	- 142	- 1 095	- 7	- 1 244
Entrée de périmètre	264	-	-	-	264	13	-	-	13
Amortissement des écarts actuariels	61	386	36	- 33	449	- 107	50	- 24	- 80
Impact des liquidations ou réductions de régime	-	-	-	-	-	- 809	-	-	- 809
Effet de change	- 5	137	292	- 185	239	-	- 157	- 1	- 158
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	914	638	794	- 41	2 305	- 351	130	218	- 2

Note 17 : Emprunts et concours bancaires courants

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES :		
À moins d'un an	22 043	30 941
À plus d'un an et moins de cinq ans	63 794	40 987
À plus de cinq ans	3 259	2 477
Sous-total à plus d'un an	67 053	43 464
TOTAL EMPRUNTS ET AUTRES DETTES FINANCIÈRES	89 096	74 405
CONCOURS BANCAIRES COURANTS		
À moins d'un an	36 236	54 530
ENDETTEMENT FINANCIER	125 332	128 935
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	- 62 881	- 52 375
ENDETTEMENT FINANCIER NET	62 451	76 560

Le Groupe a procédé à une restructuration de sa dette en substituant des financements moyen terme à des financements court terme lesquels finançaient jusqu'alors ses investissements.

	EMPRUNTS, AUTRES DETTES FINANCIÈRES		CONCOURS BANCAIRES COURANTS		TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		ENDETTEMENT FINANCIER NET	
	31/08/2013	31/08/2012	31/08/2013	31/08/2012	31/08/2013	31/08/2012	31/08/2013	31/08/2012
EUR	65 402	33 991	18 000	38 039	- 38 902	- 38 035	44 500	33 995
USD	14 130	14 635			- 1 877	- 234	12 253	14 400
GBP	4	6 992	14 188	12 141	- 6	- 2	14 186	19 130
ZAR	3 888	3 269	1 094	293	- 26	- 1 150	4 955	2 412
Autres devises	5 672	15 519	2 954	4 057	- 22 070	- 12 953	- 13 442	6 623
TOTAL	89 096	74 405	36 236	54 530	- 62 881	- 52 375	62 451	76 560

Note 18 : Dettes non courantes et courantes envers les associés

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
DETTES NON COURANTES :		
Financement permanent	127 066	124 357
- dont autres éléments du résultat global	- 11	- 64
Dettes retraites	28 670	29 150
Emprunt obligataire	13 363	12 844
Impôts différés (nets)	- 6 203	- 3 899
	162 896	162 452
DETTES COURANTES :		
Rémunération différée	83 614	60 948
TOTAL	246 510	223 400

Le financement de chacune des entités et de ses filiales éventuelles incombe, aux termes des accords Mazars, aux associés qui les contrôlent.

La rubrique « Autres éléments du résultat global » correspond à la valeur de l'instrument dérivé d'un contrat mis en place par le Groupe (cf. note 20).

L'essentiel de l'évolution de la rémunération différée correspond à l'augmentation du surplus distribué.

Afin de permettre la comparaison entre les comptes au 31 août 2012 et ceux au 31 août 2013, les comptes au 31 août 2012 ont été retraités :

- d'un montant de 17 millions d'euros correspondant à la part des provisions retraites des associés non-actionnaires de Mazars Scrl au 31 août 2012. Ces provisions ont été reclassées à la rubrique « Provisions retraites (hors associés) ». Ce reclassement concerne les États-Unis ;
- d'un montant de 2 millions d'euros correspondant à la part des « Emprunts obligataires » souscrite par les managers expérimentés au 31 août 2012. Cette part a été reclassée à la rubrique « Emprunts long terme » courants et non-courants. Ce reclassement concerne la France.

Note 19 : Instruments financiers

19.1 Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers correspond à leur valeur comptable figurant à l'état de situation financière.

19.2 Gestion des risques financiers

L'organisation est financée par les apports des associés au titre du financement permanent, les rémunérations des associés non distribuées, et des emprunts souscrits par les entités.

Afin de piloter ses activités et sa gestion des risques financiers, l'Organisation a mis en place une gouvernance composée des organes suivants :

- le Conseil de Gérance (*Global Executive Board*) a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique de Mazars ;
- le Conseil de Surveillance (*Group Governance Council*) assure une supervision générale des activités du Conseil de Gérance ;
- le *Global Strategic Committee* a pour mission l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Il agit sur délégation du Conseil de Gérance et du conseil de Surveillance ;
- les Comités exécutifs nationaux : ils 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.

La gestion des risques financiers est donc en premier lieu de la responsabilité des Comités exécutifs nationaux sur leur périmètre et fait l'objet d'échanges avec les autres organes de la gouvernance en fonction de leur degré d'importance et de risque.

Les risques financiers auxquels les entités pourraient être confrontées concernent les risques de liquidité, de change et de contrepartie. Elles n'ont recours à aucun instrument de type spéculatif et ne sont pas exposées à des risques de taux significatifs.

Gestion du risque de liquidité

Les comités exécutifs nationaux sont en charge du pilotage de l'activité des entités membres de leur pays et à ce titre organisent le financement de celles-ci permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de l'activité.

Ce financement peut prendre différentes formes : apports en capital ou en comptes courants par les associés, emprunts bancaires, concours bancaires, etc.

Gestion du risque de change

Chaque entité de l'Organisation Mazars réalise la quasi-totalité de ses transactions dans la devise locale de l'environnement dans lequel elle opère. En conséquence, l'exposition au risque de change, à ce titre, est négligeable.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est évalué par les associés en charge du pilotage des activités dont ils ont la responsabilité et par les Comités exécutifs nationaux pour les opérations et décisions significatives engageant les entités membres. L'exposition du Groupe est diffuse sur un nombre très important de clients et la défaillance de l'un d'entre eux n'aurait pas de conséquences majeures sur le Groupe.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont placés auprès d'établissements bancaires de premier plan présentant un risque de contrepartie négligeable.

Note 20 : Dérivés de taux

Dérivé de taux sur emprunt HSBC

Le Groupe a mis en place un contrat dérivé de taux de type tunnel (ou *collar*) destiné à couvrir le risque portant sur les variations de flux d'intérêts d'un emprunt souscrit par Mazars SA auprès de la banque HSBC, imputables aux variations de l'index de référence (EURIBOR 3 mois) en deçà de 3,90 % et au-delà de 5,00 %.

- montant : 6 millions d'euros ;
- modalité de remboursement : 26 échéances trimestrielles à partir du 2 janvier 2008 et arrivant à échéance le 2 avril 2014.

Au 31 août 2013, la valeur *Mark to Market* de l'instrument est estimée à - 11 milliers d'euros, correspondant à une variation de + 53 milliers d'euros depuis le 31 août 2012. Les tests prospectifs et rétrospectifs concluent à l'efficacité de la couverture du risque de taux, cette variation a donc été intégralement enregistrée en « Dettes non-courantes envers les associés » (cf. note 18).

Dérivé de taux sur crédit senior Bred

Mazars SA a souscrit, en mars 2013, un crédit senior de 20 millions d'euros dont les tirages s'élèvent au 31 août 2013 à 15 millions d'euros. Une opération de garantie de taux plafond a été mise en place en juillet 2013. Au 31 août 2013, l'impact de l'ajustement de la valeur de ce dérivé étant non significatif, aucun retraitement n'a été effectué dans les états financiers.

Note 21 : Dettes fournisseurs et dettes diverses

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
Fournisseurs et dettes diverses	104 535	107 841
Dettes sociales	45 324	64 608
Dettes fiscales	52 226	43 573
TOTAL	202 085	216 021

Figurent notamment dans le poste « Fournisseurs et dettes diverses » les dettes contractées par l'Organisation dans le cadre de rachat de parts à certaines entités consolidées. Au 31 août 2013, la dette correspondante s'élève à 1,8 million d'euros.

La majorité des dettes d'exploitation présente une échéance inférieure à un an.

Note 22 : Impôt sur le résultat

La charge d'impôt exigible auprès des entités s'analyse de la manière suivante :

	2012/2013	2011/2012
Impôt à la charge des associés (« Rémunération des associés »)	8 697	7 633
Impôt à la charge de l'organisation	3 122	1 562
Impôt Mazars Scrl	13	57
TOTAL	11 832	9 252

Le montant des impôts différés s'établit à :

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
Impôts différés actifs	8 584	5 948
Impôts différés passifs	- 2 381	- 2 049
TOTAL	6 203	3 899

Les impôts différés actifs relèvent principalement d'éléments constitutifs de rémunérations des associés (Provision retraite).

Les impôts différés passifs sont relatifs aux clientèles amortissables présentées à l'actif et dont le financement est assuré par les associés.

En conséquence, les impôts différés nets sont présentés en « Dettes non courantes envers les associés ».

Note 23 : Passifs éventuels

Il n'existe pas de passif éventuel au 31 août 2013 et 2012.

Note 24 : Notes sur le tableau des flux de trésorerie

24.1 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a diminué de 7 573 milliers d'euros.

Cette variation s'explique par :

- la contribution des associés à l'amélioration du BFR à hauteur de 22 665 ;
- l'amélioration du recouvrement des créances clients conduisant à la réduction du poste « Créances clients et travaux en cours » de 9 102 ;
- l'augmentation des actifs courants de 11 801 ;
- le remboursement de dettes courantes à hauteur de 12 393.

24.2 Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement la France et correspondent aussi à différentes installations de logiciels informatiques réalisées par le Groupe.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles sont essentiellement du matériel de bureau et informatique et des agencements et installations de nouveaux bureaux.

24.3 Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales

Les opérations principales concernent la France (Figeor) et l'Italie (Revisionitalia).

24.4 Souscription/remboursement d'emprunt

La souscription importante de nouveaux emprunts résulte de la restructuration de la dette réalisée par le Groupe, en substituant des financements moyen terme à des financements court terme.

La France a souscrit la part la plus importante des nouveaux emprunts (+ 31 636), tout en procédant à des remboursements (- 9 444).

Note 25 : Honoraires des auditeurs

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit :

	2012/2013	2011/2012
Firmes du réseau BDO	423	434
Firmes du réseau Crowe Horwath International	477	474
Autres	468	466
TOTAL	1 368	1 374

Les auditeurs BDO et Crowe Horwath International n'ont fourni à Mazars Scrl ou à ses filiales aucune prestation autre que celle relative à la certification de leurs comptes.

Note 26 : Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance

Les rémunérations devant revenir aux six membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars Scrl, et aux quatorze membres du Conseil de Surveillance s'élèvent au titre de l'exercice 2012/2013 à 8 837 milliers d'euros. Elles ont été payées au cours de l'exercice ou constituent une dette courante à la clôture.

L'ensemble de ces membres représentent les seules parties liées de Mazars au sens de la norme IAS 24.

Note 27 : Effectif

Effectif moyen*	2012/2013	2011/2012
Associés	742	727
Personnel technique	11 047	10 413
Personnel administratif	1 957	2 021
TOTAL	13 746	13 161

* En équivalent temps plein.

Note 28 : Engagements hors bilan

	31 AOÛT 2013	31 AOÛT 2012
ENGAGEMENTS DE PAIEMENT DE LOYERS NON RÉSILIABLES :		
À moins d'un an	40 909	43 156
À plus d'un an et moins de 5 ans	145 591	137 218
À plus de 5 ans	65 989	77 898
Sous-total	252 489	258 271
PAIEMENTS À RECEVOIR DE CONTRATS DE SOUS-LOCATION NON RÉSILIABLES	9 269	10 393
CAUTIONS DONNÉES	15 127	16 178

Note 29 : Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2012/2013 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

À noter l'entrée à compter du 1^{er} septembre 2013, dans le périmètre de l'Organisation Mazars, d'entités dans les pays suivants : la Roumanie, l'Italie et, sous réserve de l'approbation des associés de Mazars Scrl, l'Afrique du Sud, la Croatie et les États-Unis. Elles représentent un volume d'activité d'environ 13 millions d'euros.

Note 30 : Incidence des entrées de périmètre

	FRANCE	GRÈCE	TOTAL
Date opération	1-sept-12	1-sept-12	
EFFECTIF*			
Associés		5,0	5,0
Personnel technique	36,0	48,0	84,0
Personnel administratif	3,0	5,0	8,0
TOTAL	39,0	58,0	97,0
COMPTE DE RÉSULTAT			
Chiffre d'affaires	3 893	2 542	6 435
Surplus opérationnel	131	664	795
ACTIF AU 31 AOÛT 13			
Actifs non courants	3 671	34	3 704
Actifs courants	2 260	1 809	4 069
TOTAL	5 930	1 842	7 773
PASSIF AU 31 AOÛT 13			
Dettes non courantes et courantes envers les associés		380	380
Autres dettes non courantes	977	596	1 573
Autres dettes courantes	2 482	866	3 349
TOTAL	3 459	1 842	5 302

* En équivalent temps plein.

En raison du caractère non significatif de l'incidence de l'entrée de périmètre du Koweït, aucune information n'a été consolidée.

Les montants repris à l'actif dans le poste « Actifs non courants » intègrent notamment les *goodwills* reconnus sur les opérations concernées. Ils ont été déterminés par différence entre le prix d'acquisition et une évaluation de la juste valeur de la relation clientèle composée de mandats d'audit, de contrats, notamment d'expertise comptable et d'un portefeuille de relations clientèles ayant une durée de vie finie.

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Aux Associés de Mazars Scrl.

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Mazars Scrl et des entités qui forment l'organisation Mazars, comprenant l'état de situation financière au 31 août 2013, le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état de variation des capitaux propres et le tableau de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et les notes explicatives 1 à 30.

Responsabilité du Conseil de Gérance pour les états financiers consolidés

Le Conseil de Gérance est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne, ainsi que d'un contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique et de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et à la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil de Gérance, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

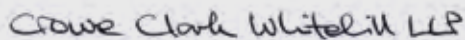
Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière de Mazars Scrl et des entités qui forment l'organisation Mazars au 31 août 2013, ainsi que de leur performance financière et leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel des Normes Internationales d'Information Financière tel qu'adopté par l'Union européenne.

Fait à Bruxelles et Londres, le 5 décembre 2013



BDO
André Killesse
Belgique



Crowe Clark Whitehill LLP
Steve Gale
Royaume-Uni

RAPPORT DE TRANSPARENCE

2012/2013

	INTRODUCTION	121
	I. PRÉSENTATION DE MAZARS	
	1.1 Présentation de Mazars Scrl	122
	1.2 Gouvernance de Mazars Scrl	123
	1.3 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2013	125
	II. LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE GESTION DES RISQUES DE MAZARS	
	2.1 Indépendance	127
	2.2 Système de contrôle qualité	129
	2.3 Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles	131
	III. NOS CLIENTS	
	3.1 Offre de services et chiffre d'affaires	132
	3.2 Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles le cabinet a émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent	132
	IV. RESSOURCES HUMAINES	
	4.1 La gestion des talents, gage de qualité	133
	4.2 Effectifs	134
	4.3 Nos associés	134
	4.4 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs	134

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1^{er} septembre 2013, le Groupe est présent directement dans 72 pays et fédère les compétences de 13 800 professionnels qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement. Mazars dispose également de correspondants et de bureaux de représentation qui lui permettent de servir ses clients avec la même exigence de qualité dans 13 pays additionnels. Fondée sur une lecture innovante et personnalisée de leurs enjeux, l'offre de services que Mazars propose à ses clients est une garantie de fiabilité reposant sur une expertise technique reconnue, mais également une promesse de création de valeur et d'optimisation de leur performance. Dans un monde multipolaire, Mazars est convaincu que l'intelligence collective fait naître les solutions les plus pertinentes et s'attache ainsi à mobiliser tous les talents au service d'une dynamique de progrès, qui, au-delà de ses clients, profite à tous.

OUVRIRE DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE

Ouvrir de nouvelles voies, tel est le thème du Rapport Annuel de Mazars pour cette année. Dans un monde en constante évolution, toute entreprise cherche aujourd'hui à gagner des certitudes, à éclairer l'avenir pour prendre les meilleures décisions. Animés de la conviction que l'intelligence collective et la co-construction sont les clés d'une vision plus nette du futur, notre rôle est à la fois d'offrir de la clarté et de la transparence pour permettre aux décideurs de tirer le meilleur parti des informations dont ils disposent.

Ce choix de la transparence, Mazars le met en œuvre depuis 2004/2005 à travers la publication de ses comptes consolidés et co-audités, un cas unique dans nos professions. Acteur par nature du débat sur l'évolution du monde économique, en 2013, Mazars a par exemple procédé à la demande de la Commission Européenne à une revue du nouveau cadre de supervision financière de l'Union : l'*European System of Financial Supervision* (ESFS). Pour autant, notre vision de la responsabilité que nous avons envers nos clients et envers la société dans son ensemble ne s'arrête pas à la participation aux débats de notre seule profession, auxquels nous participons, notamment à l'IFAC, et à l'IESBA.

Acteur engagé du débat public, Mazars participe ainsi en France depuis 2006 aux débats de la Cité de la Réussite auprès d'universitaires, de scientifiques, hommes politiques, artistes et philosophes et a rejoint l'Institut Montaigne, tandis qu'au Royaume Uni, Mazars s'est associé au *think-tank Business in Society*.

Mazars promeut également l'innovation en matière de *reporting*, en jouant un rôle actif au sein de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC). Nous sommes en effet convaincus que le Reporting Intégré aidera à terme les entreprises à présenter une image claire, transparente et complète de leur performance à l'ensemble de leurs parties prenantes. Cette logique nous pousse également à constamment enrichir notre offre, par exemple avec de nouveaux volets de certification RSE ou de certification anti-corruption.

Pour mettre en œuvre ces enseignements au quotidien, Mazars s'engage également auprès de ses collaborateurs, en déployant au niveau Groupe des outils et guides méthodologiques permettant à chaque pays de créer des politiques adaptées à leur culture dans deux domaines particulièrement importants pour nos collaborateurs, la parité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Être transparent sur nos actions et nos ambitions, au niveau local comme au niveau de notre Groupe, c'est plus qu'un engagement. C'est une manière d'affirmer en permanence nos valeurs, de les partager et de réfléchir en co-construction avec nos clients et parties prenantes sur les solutions qui nous amèneront sur la route d'une croissance durable.

Philippe Castagnac
CEO du Groupe

Jean-Luc Barlet
Chief Compliance Officer du Groupe

I. PRÉSENTATION DE MAZARS

Mazars a su construire depuis 1995 un modèle original de *partnership* intégré, fidèle aux valeurs prônées et défendues par ses fondateurs.

Notre démocratie associative donne à chaque associé la possibilité de se prononcer sur les décisions stratégiques qui engagent l'avenir du *partnership*, idée qui est au cœur des principes et des pratiques de Mazars.

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

1.1 Présentation de Mazars Scrl

1.1.1 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 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.

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.

1.1.2 Intégration opérationnelle

Afin de servir au mieux nos clients au niveau mondial, Mazars a développé une approche internationale, homogène et intégrée des marchés sur lesquels nous intervenons.

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 œuvre de cette stratégie au niveau des pays et s'assurer de l'efficacité opérationnelle du Groupe. En ce sens, elles sont responsables de la mise en œuvre stratégique globale (en termes de croissance et de rentabilité). Les *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 doté 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 deux fois par an.

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

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

Toutes les entités membres du Groupe Mazars sont ainsi engagées à améliorer la qualité des services fournis aux grands groupes internationaux dans un environnement mondial plus complexe.

1.2 Gouvernance de Mazars Scri

Au cours de la Convention annuelle des associés en décembre 2012, le Groupe a élu pour un mandat de quatre ans l'ensemble de ses organes de gouvernance. Prenant appui sur une répartition équilibrée des responsabilités entre les principaux organes de gouvernance et sur l'expérience de ses dirigeants, cette plateforme de gouvernance donne à Mazars des bases solides pour la mise en œuvre 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) ;
- 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.

1.2.1 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 Conseil de Surveillance ou *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 quatre 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, dont le mandat expirera fin 2016, est actuellement composé de six membres :

- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance et Co-Président du GSC ;
- 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 deux *Senior Advisors* (anciens membres du Conseil de Gérance) :

- Frédéric Allilaire, Coordination Amériques, Moyen-Orient et Afrique du Nord ;
- John Mellows, Coordination Asie-Pacifique.

Le Conseil de Gérance se réunit deux fois par an avec les Exécutifs de chaque entité nationale à travers le « *Country Forum* ». Il est assisté dans ses tâches quotidiennes par les responsables des *Global Business Units* (GBU) et des *Global Support Units* (GSU) ainsi que par les Comités exécutifs de chaque entité nationale.

1.2.2 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 sur l'expertise du *Global Strategic Committee* (GSC). Le Conseil de Gérance (GEB) et le Conseil de Surveillance (GGC) ont délégué à ce comité l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Il s'agit pour cette 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 plateforme 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 Conseil de surveillance ;
- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Co-Président du GSC et Président du Conseil de Gérance ;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du GSC et du Conseil de surveillance ;
- Michel Barbet-Massin, ancien président du Conseil de surveillance.

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

1.2.3 Le Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance (*Group Governance Council* ou GGC) 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 décide conjointement 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 huit à 16 membres nommés par l'Assemblée Générale des associés pour un mandat de quatre ans, avec l'introduction en décembre 2011 de deux membres externes indépendants. Un membre du Conseil de Surveillance préside aussi le Comité d'audit.

Le Conseil de surveillance, élu en décembre 2012, comprend actuellement 14 membres :

- Patrick de Cambourg, Chairman du Groupe, Président du Conseil de surveillance et du GSC ;
- Kenneth Morrison, Vice-Président du Conseil de surveillance ;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du Conseil de surveillance et du GSC ;
- Thierry Blanchetier ;
- Kathryn Byrne ;
- François de Carbonnel* ;
- Anita de Casparis ;
- Simone Del Bianco ;
- Mohamed Ali Elaouani Cherif ;
- Denise K. Fletcher* ;
- Patrice de Folleville ;
- Tim Hudson ;
- Jean-Louis Simon ;
- Kathleen Robison ;

* Membres externes

Mazars a également créé un comité distinct au sein du Conseil de surveillance, le Comité des Entités d'Intérêts Publics, ou *Public Interest Committee* (PIC) afin de satisfaire aux exigences du code de bonne gouvernance des sociétés d'audit en vigueur aux Pays-Bas. Ce comité permet également de répondre aux normes similaires prévues dans les codes en vigueur en Irlande et au Royaume-Uni. En sont membres uniquement les membres externes du Conseil de Surveillance, Denise Fletcher et François de Carbonnel. D'autres membres du Conseil de Surveillance peuvent au besoin participer aux réunions du comité, mais ils ne peuvent en aucun cas prendre part à ses décisions.

Le principal rôle du PIC est de renforcer la confiance dans la façon dont le Groupe traite ses activités relatives aux entités d'intérêts publics, en particulier sur toutes les problématiques liées à la supervision globale, au dialogue avec les parties prenantes, à la gestion du risque, à l'assurance qualité, à la politique de rémunération et à la publication de rapports annuels destinés aux différentes parties prenantes. Le PIC exerce principalement ses fonctions en étudiant les informations et documents fournis par le Conseil de Gérance au Conseil de Surveillance, et au besoin, en demandant des informations supplémentaires au Conseil de Gérance ou aux Comités exécutifs nationaux mentionnés ci-dessous.

1.2.4 Les Comités exécutifs nationaux

Les Comités exécutifs nationaux sont responsables de la direction des entités membres et du pilotage des 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.

1.2.5 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 ap-

prouvent 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.

1.3 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2013

Mazars accompagne ses clients partout dans le monde *via* :

- des entités membres intégrées dans 71 pays ;
- des entités non intégrées dans 14 pays.

Les entités non intégrées comprennent des correspondants de Mazars SCRL et des correspondants locaux. 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 92 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 18 pays.

II. LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE GESTION DES RISQUES DE MAZARS

Le Conseil de Gérance de Mazars a la responsabilité du dispositif interne de contrôle qualité et veille au contrôle 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 le système d'assurance qualité et les procédures 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 2013, Mazars est l'auditeur légal d'environ 500 sociétés cotées dans les 71 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 1^{er} 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'intérêts. 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 soumises, 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 et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La Direction générale de Mazars 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

2.2.1 Description du système interne d'assurance et 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.

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 œuvre deux types de revues de qualité :

- l'auto-évaluation par chaque entité de son degré de conformité aux normes de l'IFAC, complétée par les résultats des contrôles qualité internes et externes ainsi que par un plan d'actions dès lors que des améliorations se révèlent nécessaires. Ce *reporting*, dit

ReQAR (*Reporting on Quality Assurance Review*), couvre la méthodologie d'audit, la déontologie et le système de contrôle qualité propre à chaque pays ;

- l'inspection périodique de chaque entité membre, dite IQAR (*International Quality Assurance Review*), effectuée par des intervenants habilités de Mazars exerçant dans d'autres pays.

À l'issue de leur intervention, ceux-ci préparent un plan d'actions prenant en compte les recommandations de l'IQAR ou du ReQAR et le soumettent pour approbation du Comité exécutif de l'entité. Les associés en charge du *monitoring* par zone géographique en sont également informés et effectuent leur propre suivi des plans d'actions, en lien avec l'IQCC.

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

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

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

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*.

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 contribue activement aux débats suscités par le Livre Vert de la Commission européenne – Politique en matière d'audit : les leçons de la crise d'Octobre 2010. La contribution de Mazars à ce débat couvrant 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.

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 « marché » et deux à dominante « métier ». 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 - *Owner Managed Businesses*) - *business unit* regroupant l'audit légal et le conseil auprès de sociétés à capitaux privés de toutes les tailles ;
- la **GBU Tax** offre, dans certains pays, une gamme complète de prestations de conseil fiscal ;
- la **GBU Law** offre, dans certains pays, une gamme étendue de prestations de conseil juridique.

Les comptes consolidés de Mazars Scrl clôturés au 31 août 2013 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des associés du 14 décembre 2013. Une fois publiés, ils seront accessibles en ligne sur notre site Groupe (www.mazars.com).

Chiffre d'affaires des <i>Global Business Units</i> (M€)	2012/2013	2011/2012
PIE	521,2	503,7
OMB	393,9	385,7
Tax	122,1	110,5
Law	8,4	13,5
TOTAL	1 045,6	1 013,4

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 2013, incluant les mandats de sociétés faisant l'objet d'une cotation sur un marché réglementé (titres ou dette), et pour lesquels un rapport a été émis sur la période couverte par ce rapport de transparence (du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2013) est disponible sur notre site mazars.com ainsi que sur le site de chacune des entités membres publiant un rapport de transparence.

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.

Mazars attache une grande importance au suivi des plus exigeants standards en matière d'objectivité de nos équipes et de conduite des personnes. Les plus récentes études ayant prouvé que la formation seule ne pouvant résoudre les causes des comportements contraires à l'éthique, Mazars privilégie une approche fondée sur la compréhension des problématiques, afin de mettre en action des stratégies efficaces, pour une croissance durable.

En tant qu'organisation globale, nous attachons un grand prix à l'interface entre les cultures et à l'approche internationale de nos équipes et de nos dirigeants. Les collaborateurs souhaitant enrichir leur carrière d'un échange international peuvent ainsi bénéficier de plusieurs types de programme d'échanges, notamment des opportunités de mobilité stratégique, projets destinés à des Seniors Managers pour des durées de 3 à 5 ans, ou des transferts permanents. Il existe également des programmes d'échange courts, *via* le programme MOVE, qui permet à des Seniors ou Managers à haut potentiel de travailler à l'étranger sur des projets de 2 à 6 mois. Ces programmes longs et courts sont essentiels pour susciter un flux de partage permanent des idées entre les 71 pays du *partnership*, et assurer ainsi notre croissance durable.

4.2 Effectifs

4.2.1 Effectifs au niveau international

Au 31 août 2013, 13 800 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars répartis dans 71 pays. Environ 1 700 nouveaux collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2012/2013.

4.3 Nos associés

4.3.1 Nos associés au niveau international

Au 31 août 2013, Mazars Scrl compte 721 associés exerçant dans 71 pays.

4.3.2 Les bases de la rémunération de nos associés

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

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

Les résultats sont partagés par les associés en proportion des parts (« points de base ») qui leur sont attribuées.

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

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

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

4.4 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

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

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

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

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

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

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

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.

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.

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.

MAZARS

Direction de la Communication du Groupe

REMERCIEMENTS

Les photos illustrant ce rapport mettent en scène des collaborateurs et des associés de Mazars. Nous tenons particulièrement à remercier les bureaux de Cape Town et Paris pour leur disponibilité.

CONCEPTION ET RÉALISATION

www.kazoar.fr - 01 53 06 32 22

RÉDACTION

Terry Ascencio-Parvy – Jean-Philippe Daniel

CRÉDITS PHOTOS

© Julie Bourges, © Vjom/Thinkstock, © Philippe Bauduin,
© Thinkstock, © à l'image près, © Wallfinance,
© Gérard Julien, Jean-Pierre Muller, Stéphane de Sakutin/AFP,
© Bettmann/CORBIS, © Rolf Unterberg/Bundesarchiv

MAZARS SCRL

Avenue Marcel Thiry, 77
B-1200 – Bruxelles
Belgique

www.mazars.com

