

OUVRIR DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE

RAPPORT ANNUEL
Synthèse



SOMMAIRE

04 STRATÉGIE

06 PRÉSENCE INTERNATIONALE

08 CHIFFRES CLÉS 2013

10 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

14 OFFRE DE SERVICES ET SOLUTIONS

18 RESPONSABILITÉ



Ce document est un extrait de notre rapport annuel. Vous pouvez télécharger la version complète sur : annualreport.mazars.com

Pour accéder et lire en ligne les états financiers de l'exercice 2012/2013, utiliser le QR Code ou rendez-vous sur www.mazars.com/financialstatements



OUVRIR DE NOUVELLES VOIES ENSEMBLE

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 collectivement un sens à ce qu'ils font, d'éclairer la complexité actuelle pour fixer des objectifs au sein desquels chacun est en mesure d'inscrire son action et de contribuer, plus largement, à la dynamique 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**

STRATÉGIE



“ 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,
CEO DU GROUPE,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE GÉRANCE

**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, Sponsor de la GBU PIE,
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, Sponsor de la GBU OMB,
Senior Partner de Mazars au Royaume-Uni

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



“ 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,
CHAIRMAN DU GROUPE,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

**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

PRÉSENCE INTERNATIONALE

13 800

PROFESSIONNELS

72

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

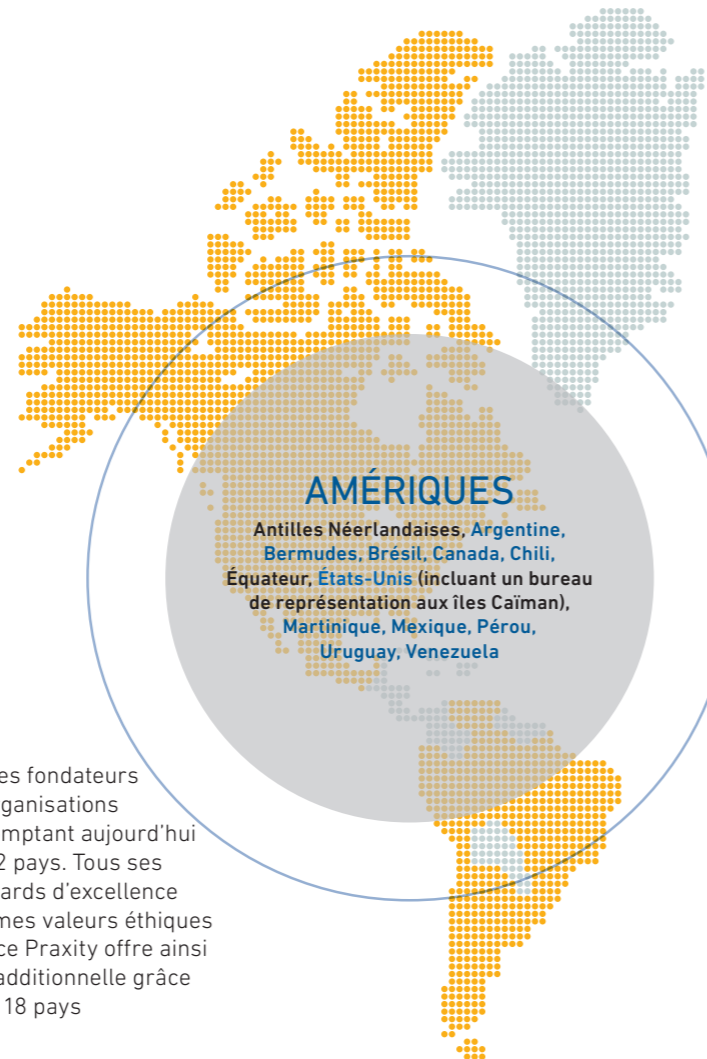
13

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



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.

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



AMÉRIQUES

Antilles Néerlandaises, Argentine, Bermudes, Brésil, Canada, Chili, Équateur, États-Unis (incluant un bureau de représentation aux îles Caïman), Martinique, Mexique, Pérou, Uruguay, Venezuela

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

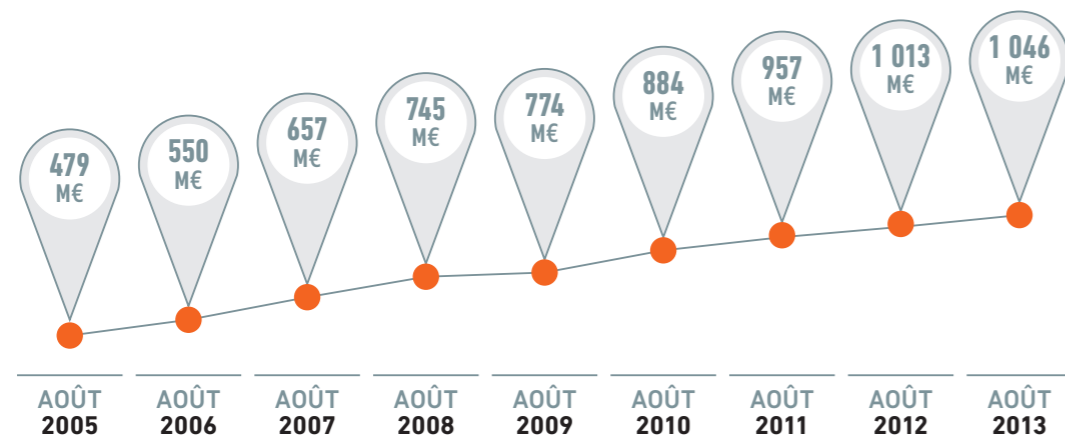
Australie, Chine (RPC et Hong Kong), Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Myanmar, Nouvelle-Calédonie, Pakistan, République de Corée, Singapour, Tadjikistan, Thaïlande, Vietnam

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

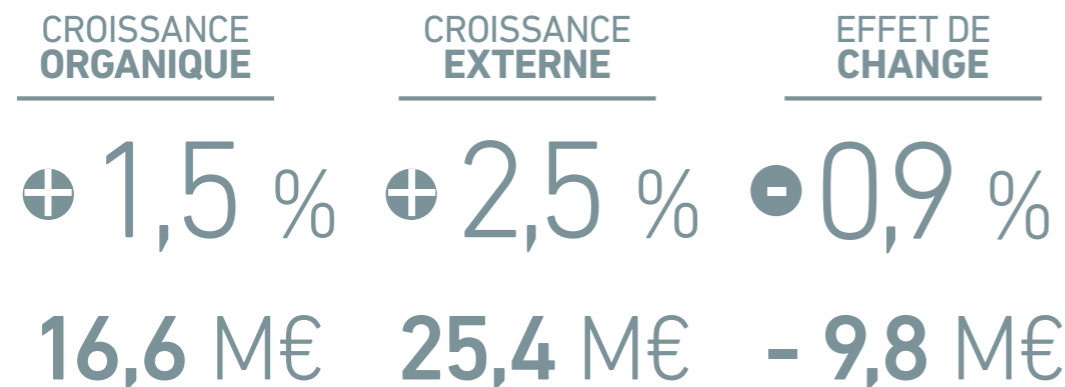
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



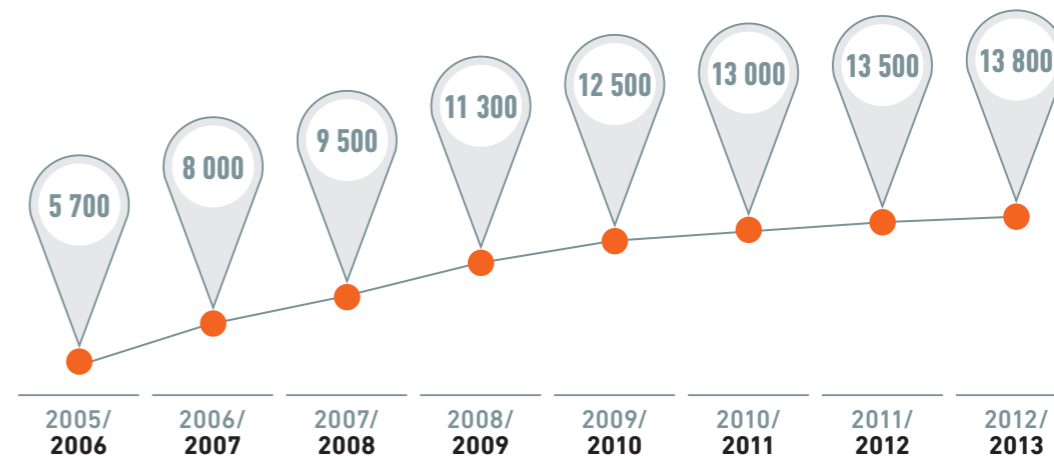
1 046 M€ CHIFFRE D'AFFAIRES 2013 **+ 4.1%***

* À taux de change constants

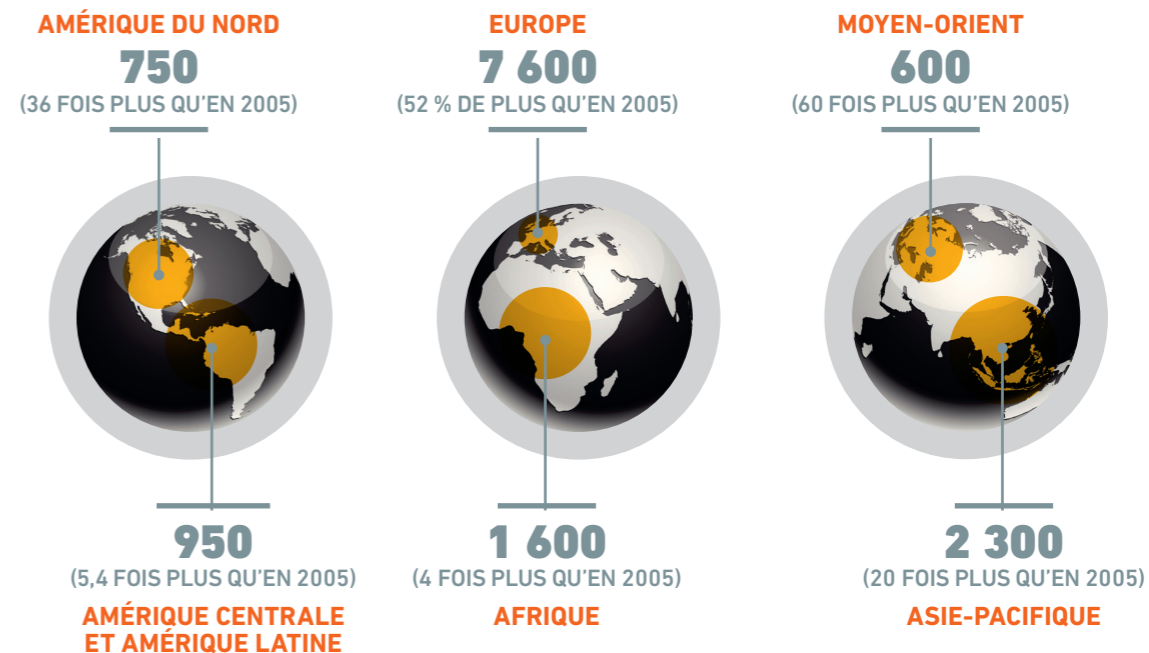
COMPOSITION DE LA CROISSANCE



CROISSANCE DE L'EFFECTIF



EFFECTIF PAR RÉGION



FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

En 2012, nous avons mené un travail concernant l'expression de notre différence et la définition que nous donnons de notre Groupe. Pour illustrer notre attachement à cette démarche, nous avons décidé cette année d'illustrer les 10 étapes clés sous-tendant notre idée centrale de marque, le **progrès guidé par l'intelligence collective**, au moyen de faits marquants de l'année, pour mieux faire transparaître à quel point ses principes et ses valeurs guident notre action au quotidien.

1. QUI SOMMES-NOUS ?

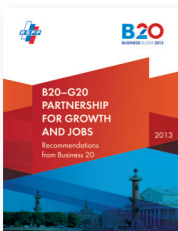
Des professionnels guidés par leur indépendance d'esprit, soucieux de contribuer au développement économique et social, tant au niveau local qu'au niveau international.

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 apparaître trois caractéristiques fortes : la confiance, l'innovation et l'efficacité.

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. En 2013, Patrick de Cambourg, Président du Conseil de Surveillance de Mazars, et Fabrice Demarigny, associé Mazars et Directeur des activités dédiées aux marchés de capitaux, ont apporté leur contribution aux recommandations du B20 sur le système financier, notamment dans les domaines les plus sensibles en matière de stabilité financière et de développement économique.

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 les acteurs économiques et les entreprises sont parties prenantes de la société dans son ensemble. C'est pourquoi, en partenariat avec le *think-tank Tomorrow's Business* Mazars au Royaume-Uni a lancé le projet *Business in Society*, visant à redéfinir le rôle des entreprises au sein du corps social.

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 », portant sur les BRICs (Brésil, Russie, Inde et Chine) et dix autres pays potentiellement attractifs pour les investisseurs. Pour chacun de ces marchés, l'étude met en exergue les enjeux majeurs liés aux opérations de croissance externe et fournit des solutions pratiques.

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, ainsi que 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)*,

cette année pour notre offre d'audit de la culture d'entreprise. Mazars a en effet créé une méthodologie – le *Mazars Cultural Compass* – qui permet de mettre en exergue, de mesurer et de comparer les pratiques et les comportements en matière de culture d'entreprise.

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 2013, avec l'ouverture de deux bureaux, à Athènes et à Salonique.



7. QUELS SONT NOS FONDAMENTAUX ?

- Entrepreneurat 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 un programme pionnier, *The Next MBA*. Trois promotions de professionnels du Groupe ont déjà pu bénéficier de cette formation de très haut niveau, que Mazars a récemment décidé d'ouvrir également aux collaborateurs d'un *consortium* d'autres entreprises.



FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

8. QUEL EST NOTRE MOTEUR ?

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



COMPRENDRE LES ATTENTES DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION

En 2013, Mazars a conduit deux études consacrées à la Génération Y, en coopération avec l'association *WoMen'Up*.

La première, intitulée « Que pensent les hommes ? », offre une perspective masculine sur l'égalité des sexes, tandis que la seconde, menée par le département Ressources Humaines du Groupe a sondé plus de 3 000 « Mazariens », membres de la Génération Y, pour comprendre leurs attentes et leurs motivations.

9. QUELLES SONT NOS CONVICTIONS ?

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



LES ÉQUIPES DE MAZARS DANS LE MONDE SOUTIENNENT LE MANDELA DAY.

Mazars a été l'un des sponsors des saisons France-Afrique du Sud en 2012 et en 2013, organisées 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, au cours duquel chacun est appelé à rendre service à sa communauté.

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 construire ce document de référence. Nous avons créé une plate-forme collaborative, Intelligence Collective 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'ils aimeraient voir traitées dans notre rapport annuel.

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.

OFFRE DE SERVICES ET SOLUTIONS

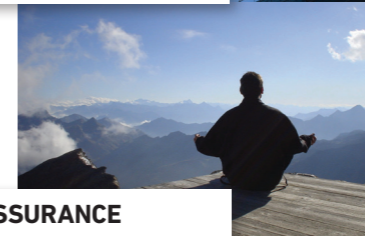


TROIS SECTEURS SPÉCIALISÉS

SERVICES FINANCIERS



BANQUE



ASSURANCE



IMMOBILIER

SECTEUR PUBLIC



SECTEUR PUBLIC

INDUSTRIE & SERVICES



RESSOURCES



INDUSTRIE



DISTRIBUTION



MEDIA

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.



Alpha Bank

Fondée en 1879, Alpha Bank est l'un des principaux acteurs du secteur financier en Grèce, notamment sur les marchés bancaires, dans le pays comme à l'international. Mazars est devenu « moniteur » d'Alpha Bank.

Un projet international de refonte de l'économie grecque

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. Cette mission majeure a été obtenue grâce au travail commun entre les bureaux d'Athènes, de Paris et de Londres.

1879
John F. Costopoulos crée sa première entreprise à Kalamata

1994
L'institution abandonne son ancien nom de Credit Bank pour devenir Alpha Credit Bank.

2013
Alpha Bank est l'une principale banque du secteur privé et l'une des principales banques commerciales en Grèce.

CAS CLIENT



1918
Fondation de la Société d'Études Aéronautiques,

1995
Dassault Falcon Jet devient la filiale nord-américaine de Dassault Aviation.

2013
Dassault Falcon Jet présente son dernier-né : le Dassault Falcon 5X.



Dassault Falcon Jet

« Nous pouvons toujours compter sur les équipes Mazars lorsque nous devons faire face à un enjeu fiscal, comptable ou financier. »

Claude Draillard
Directeur Financier

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 en mesure d'accompagner ses développements futurs.



CAS CLIENT



CAS CLIENT



Booking.com

« Notre activité dépend par nature de nombreux facteurs, parmi lesquels l'état de l'industrie du tourisme dans chaque pays. Nous avons besoin d'un partenaire d'envergure mondiale, qui puisse nous accompagner partout où nous nous déployons. »

Daniele Cavnoli
Directeur Financier

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

550 000
nuitées réservées chaque semaine.

42
langues dans lesquelles réserver.

Booking.com est un service en ligne de réservation d'hôtels créé en 1996 aux Pays-Bas.

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 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 service 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.

RESPONSABILITÉ



OFFRE DE SERVICES RESPONSABLES

Auditer les politiques de RSE et le reporting extra-financier



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 leurs actions 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. Dans ce contexte, Mazars propose une offre d'audit de la performance extra-financière, destinée à aider ses clients à conduire une croissance durable. Par exemple : audit des droits de l'homme, audit de la culture d'entreprise, assistance à la lutte contre la corruption.

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Bilans carbone et programmes de compensation

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.



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.

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 :



ENGAGEMENT DANS LA CITÉ

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. 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.

RESPECT ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

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 dans le monde, 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.



