

rapport annuel - synthèse
2009 / 2010



LA **dynamique**
DU **sens**



LA DYNAMIQUE DU SENS

- 03 L'ESSENTIEL DE MAZARS
- 04 LES FAITS MARQUANTS
- 06 DONNER DU SENS À NOS ACTIONS
- 08 STRATÉGIE DE CROISSANCE MAÎTRISÉE
- 10 PERTINENCE DES EXPERTISES
- 14 GOUVERNANCE ET DÉMOCRATIE
- 15 CHIFFRES CLÉS 2009-2010

Ce document est une synthèse de notre rapport annuel dont vous pouvez télécharger une **version complète** sur notre site : www.mazars.com



Les déclinaisons multimédias du rapport annuel

- Vous pouvez **consulter en ligne et télécharger** tous les rapports annuels de Mazars depuis 2005, à l'adresse suivante : <http://annualreport.mazars.com/>
- Pour y accéder, vous pouvez également utiliser le système de QR Code (code à lecture optique) ci-contre.

Comment fonctionne un QR Code ? Si vous avez déjà une application de lecture optique sur votre smartphone, flashez le QR code ci-contre. Chaque QR code inséré dans le rapport annuel vous permettra d'accéder à certaines pages de nos sites web. Si vous ne disposez pas d'une application de lecture optique, il vous suffit de télécharger une application gratuite, qui fonctionne sur tous les types de smartphones (iPhone inclus). Pour cela, tapez www.i-nigma.mobi dans le navigateur web de votre smartphone et installez l'application.

- Notre rapport annuel complet est disponible en **version i-pad** depuis notre site web.

L'essentiel de Mazars

2009 | 2010

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 2010, Mazars est directement présent dans 56 pays avec un effectif de près de 12 500 professionnels.

Avec ses accords de correspondance, ses *joint ventures* et plusieurs bureaux de représentation, Mazars peut servir ses clients dans 24 pays supplémentaires avec des équipes de professionnels partageant la même exigence de qualité et la même détermination à se situer en permanence à la pointe des standards techniques et éthiques. Sans cesse élargie, l'offre de service de Mazars reflète l'ambition du Groupe : faire bénéficier ses clients – grandes sociétés internationales, PME et particuliers – de solutions globales et sur mesure qui les aident à trouver une dynamique de croissance durable.

UN MANAGEMENT ÉLARGI au service de l'efficacité opérationnelle



Dans le cadre du renforcement du management opérationnel du *partnership*, Mazars s'est doté, en janvier 2010, d'un *Global Executive Committee (GEC)*, nouvelle instance de coordination pour le management international du Groupe.

Réunis une fois par mois au sein de cet organe de management élargi, les responsables exécutifs de Mazars, opérationnels et fonctionnels, valident collectivement la pertinence de leurs plans stratégiques et la cohérence de leurs investissements afin d'optimiser la mise en œuvre d'une dynamique de croissance partout dans le monde.

AVEC WEISER, MAZARS S’AFFIRME SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN



Dix ans après avoir entamé une fructueuse coopération professionnelle dans le cadre d'une *joint-venture*, Mazars et Weiser, firme d'audit et de conseil implantée dans la région de New York, ont décidé en avril 2010 d'unir leurs destins, avec l'arrivée de Weiser au sein du *partnership* international intégré. Weiser, dont le chiffre d'affaires s'élève à 100 M€, opère désormais sous la dénomination de WeiserMazars, avec une équipe qui fédère les compétences de plus de 70 associés et près de 700 professionnels.

Retrouvez la vidéo de présentation de cette opération : www.mazars.com/weiser_fr

MAZARS, ACTEUR

Fabrice Demarigny, directeur des activités "Marchés de capitaux" de Mazars, a remis en mars 2010 un rapport de propositions pour le lancement d'un *Small Business Act* (SBA) du droit boursier européen commandé par Christine Lagarde, Ministre français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi qui, de concert avec le Ministre fédéral des Finances allemand, Wolfgang Schäuble, s'est appuyée sur ces propositions pour sensibiliser la Commission européenne et ses homologues européens à cette question.

Fabrice Demarigny a également orchestré la rédaction d'un Rapport d'évaluation de la Directive de Transparence, confié aux équipes de Mazars et Marccus Partners par la Commission européenne.

de la réflexion de place



Retrouvez l'ensemble des contributions de Mazars aux réflexions de place sur : www.mazars.com/debatsprofessionnels



Donner du sens à nos actions

Aux crises que nous connaissons dans le passé et qui définissaient un moment difficile, borné dans le temps et suivi d'un retour à la normale, semble avoir succédé aujourd'hui une situation de véritables ruptures continues.

C'est, en effet, à une rupture que s'apparente à bien des égards la période que nous vivons et qui amène chacun à se poser légitimement

la question du sens de son action et, plus globalement, de la finalité dans laquelle il peut se placer. Toute rupture est vécue comme une menace, car elle remet en cause des références, des modes d'actions, des positionnements relatifs. Mais, même

si c'est une période délicate, elle est aussi naturellement porteuse de dynamique.

Chez Mazars, nous croyons que les évolutions actuelles peuvent se révéler positives dès lors qu'elles sont l'occasion d'apporter davantage de sens à nos actions. Nous observons, en effet, que les individus, les entreprises, les communautés ou les pays qui progressent sont ceux qui ont été capables de donner du sens à ce qu'ils font et de partager largement la dynamique individuelle et collective qui en résulte.

C'est pourquoi notre objectif est d'aider celles et ceux qui nous font confiance à construire des projets porteurs de sens. Leur responsabilité demeure pleine et entière et nous souhaitons nous placer, de façon délibérée et en toute indépendance, dans une optique de co-construction. Il s'agit d'un véritable travail en équipe, qui nous conduit, au-delà de la technique, des méthodologies, des réglementations, à réfléchir avec nos clients à la pertinence des objectifs qu'ils s'assignent et à construire avec eux des réponses qui leur permettent d'atteindre ces objectifs avec un maximum de sécurité et d'efficacité.

Il n'est, bien sûr, pas question de s'affranchir des acquis normatifs et des solutions éprouvées. Ils constituent pour nous le socle à partir duquel il devient possible – et indispensable – de bâtir des solutions innovantes et efficaces, qui correspondent à cette très forte exigence de sens.



Des missions structurées autour de quatre grands axes

La contribution de Mazars s'articule, dès lors, autour de quatre grands axes.

Le premier est celui de la qualité et de la sécurité de l'information financière. C'est une dimension essentielle au bon fonctionnement des entreprises et des marchés.

Vient ensuite la qualité de l'organisation et des systèmes. Tournée vers la mise en action

des talents, c'est également une dimension indispensable à la bonne marche des entreprises.

Le troisième axe est celui de l'amélioration de la performance. Il s'agit, dans le cadre d'une démarche dynamique, de travailler sur tous les paramètres qui font la réussite financière et immatérielle de l'entreprise.

Le dernier axe, enfin, est celui de l'optimisation de l'environnement des structures juridiques contractuelles et fiscales dans lesquelles s'inscrivent l'action et le développement des entreprises.

Ces quatre dimensions, aux définitions volontairement larges, donnent un sens aux missions que nous réalisons et qui sont trop souvent conçues comme des services formatés, des figures imposées.

Dans toutes nos interventions, nous nous attachons à privilégier la substance sur la

La période que nous vivons est riche en remises en cause, en évolutions potentielles. Il est donc plus que probable que nous devrons, avec nos clients, nous poser à chaque fois la question de l'objectif que nous nous fixons et de la pertinence des moyens mis en œuvre pour l'atteindre.

Afin d'apporter notre contribution au développement pérenne du marché et des entreprises, dans nos domaines de compétences, nous avons choisi de devenir un acteur global en combinant croissance organique et croissance associative. Nous avons également choisi de nous développer sur la base d'institutions et de valeurs fortes, à partir de notre *partnership* intégré, responsable et transparent, dans le respect de la diversité et de l'apport des cultures et des hommes.



Une année de croissance et de développements géographiques

Au 31 août 2010, les équipes de Mazars comptent près de 12 500 professionnels dans 56 pays, après un exercice marqué par plusieurs opérations significatives de croissance associative, dont l'intégration de Weiser, sur la côte Est des Etats-Unis, après 10 années d'une *joint-venture* fructueuse.

En 2009-2010, l'évolution de notre volume global d'activité est de 14,3%, pour un chiffre d'affaires de 884,4 millions d'euros.

Patrick de Cambourg

forme. Cela ne veut pas dire que nous nous éloignons de la nécessaire conformité aux règles, bien au contraire, mais que nous voulons en retrouver le sens premier et les mettre en œuvre sur la base de fondamentaux auxquelles elles correspondent.

Dans tous nos domaines d'excellence, nous avons l'ambition de mettre notre volonté de co-construction au service des marchés et de la communauté des affaires dans son ensemble, car, aujourd'hui plus que jamais, il existe une interpénétration de plus en plus forte et permanente entre les différents acteurs de l'économie.

Vous accompagner au plus près, de plus en plus loin

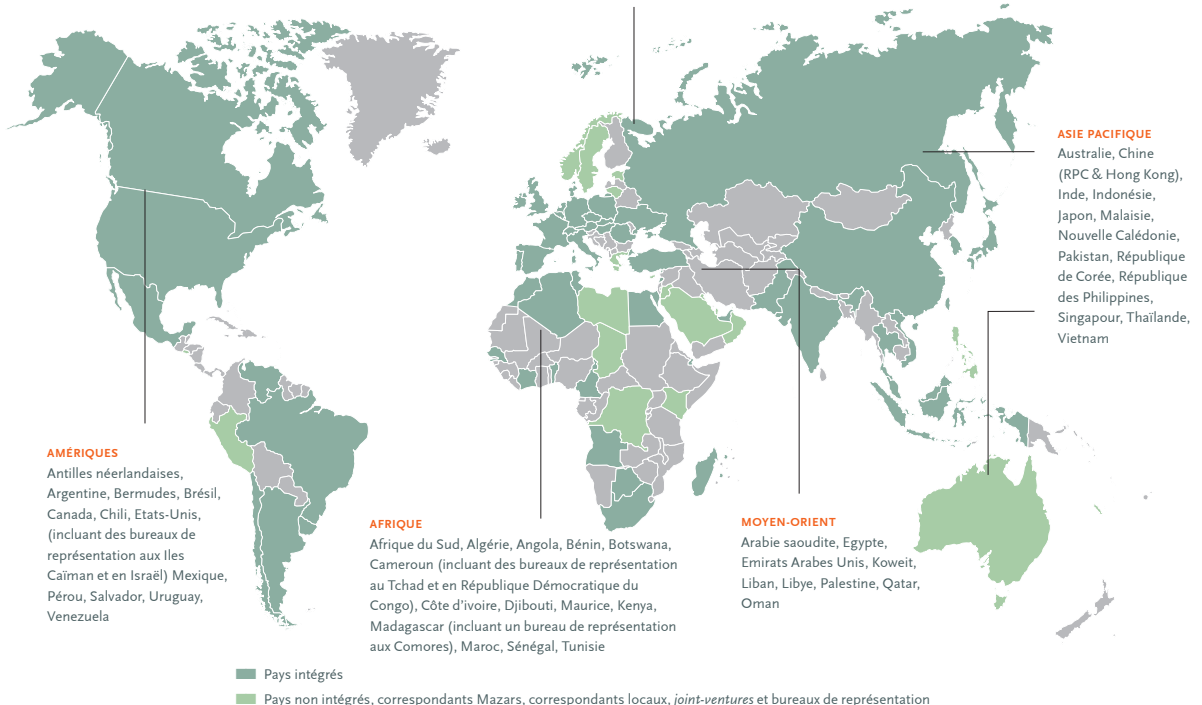
Avec l'intégration de six nouveaux pays et le renforcement de nos capacités d'intervention directe sur certains marchés clés - notamment les Etats-Unis - l'exercice 2009-2010 aura marqué la poursuite de notre stratégie d'expansion internationale, impulsée en 2006 avec le plan stratégique « *Odyssey* ». Ces derniers mois, Mazars s'est ainsi implanté en Algérie, en République de Corée, à Maurice, au Pakistan, en Uruguay et a ouvert, sous l'égide de son entité portugaise, un bureau en Angola. Au total, Nous avons considérablement accru notre capacité à intervenir sur les marchés émergents à fort potentiel de croissance.

2010 a également marqué pour Mazars l'arrivée au sein du *partnership* de Weiser LLP, l'un des acteurs majeurs de l'audit et du conseil sur la côte Est des Etats-Unis. Pour le Groupe, cette implantation directe sur l'un des plus importants marchés de l'audit et du conseil au monde, constitue à la fois une étape et la poursuite d'une aventure, qui vise à développer à terme notre présence sur l'ensemble du territoire américain.

Pour en savoir plus sur les pays dans lesquels Mazars est présent, rendez-vous sur : www.mazars.com/fichespays

EUROPE

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



Afin d'assurer un pilotage harmonieux de sa croissance internationale, Mazars a confié à deux *Senior Advisors*, anciens membres du GEB, et à un associé, la responsabilité de ses plates-formes de développement régional. Frédéric Allilaire est ainsi en charge des zones Amériques et Afrique-Moyen-Orient, John Mellows supervise la zone Asie-Pacifique et Loïc Wallaert coordonne la zone Europe. Chacun résume en quelques lignes les événements marquants de l'année écoulée sur la région du monde dont il a la charge.

“ John Mellows, *Senior Advisor*

« Nous avons, en 2009-2010, connu une croissance de l'ordre de 25% dans la zone Asie Pacifique, où nous fédérons aujourd'hui les compétences de 2000 professionnels, dans 10 pays. Pour soutenir ce fort développement et garantir la qualité de nos prestations comme partout ailleurs dans le monde, nous avons lancé en juin 2010 le campus asiatique de Mazars University, à Kuala Lumpur. Il vient compléter le dispositif mis en place à l'automne 2009 avec le lancement d'un IFRS Desk qui accompagne au plan technique tous les pays de la zone. »

“ Loïc Wallaert, *associé*

« En Europe occidentale, nous souhaitons développer une capacité d'intervention sur l'ensemble du marché scandinave, où seul le Danemark est aujourd'hui intégré. En Europe centrale et orientale, nous poursuivons notre croissance en Hongrie, en Roumanie, en Ukraine et en Russie, où nous avons célébré cette année le quinzième anniversaire de notre bureau moscovite. Enfin, nous considérons aujourd'hui les Balkans comme une zone de développement prioritaire. »



“ Frédéric Allilaire, *Senior Advisor*

« La proximité à laquelle nous étions parvenus, en termes de vision professionnelle, tout comme de standards éthiques et techniques, nous a naturellement conduit à accueillir pleinement Weiser au sein de notre partnership international. »

UNE COUVERTURE ÉLARGIE

VIA L'ALLIANCE INTERNATIONALE PRAXITY

Créée en 2007, à l'initiative de Mazars et de plusieurs cabinets indépendants nord-américains, l'Alliance Praxity regroupe aujourd'hui une centaine de firmes dans 76 pays. Elle offre ainsi à Mazars une capacité d'intervention élargie grâce à des équipes de professionnels dans une douzaine de pays supplémentaires. « Nous souhaitons aujourd'hui renforcer la couverture géographique de l'Alliance, en Extrême-Orient et en Asie centrale notamment, tout en continuant à développer son image », précise Jos van Huut, *Senior Advisor* auprès du Conseil de Gérance et Président de Praxity depuis 2010.



Nomad, le magazine qui met l'accent sur les pays dans lesquels Mazars se développe :

www.mazars.com/nomad_fre



De l'audit au conseil : une offre qui fait sens pour nos clients

Prestataire international de services professionnels globaux pour les entreprises de toute taille, cotées (PIE) ou non (OMB), Mazars accompagne ses clients dans leur développement et dans la mise en œuvre de certaines transformations. Dans cet esprit, nous avons travaillé en 2010 au déploiement de quatre *Global Business Units* (GBUs) autour de deux principaux segments de marché que sont PIE¹ et OMB² et autour des métiers du *Tax* et du *Law*.

Une organisation qui permet un pilotage stratégique des opérations au niveau mondial, promeut le développement de nouvelles compétences métiers et d'expertises sectorielles, et contribue à l'intégration de nouveaux talents, en favorisant le partage d'expertises, locales comme transnationales, dans chacun de nos métiers.

Entreprises à capitaux privés

INNOVATION ET FLEXIBILITÉ AU COEUR DE NOTRE DYNAMIQUE

La GBU OMB, dirigée par Phil Verity, sert à la fois des entrepreneurs individuels, des structures de type familial et des entreprises de taille intermédiaire, avec des périmètres d'intervention variés - régionaux, nationaux voire internationaux. Nous répondons ainsi aux besoins de nos clients confrontés à des problématiques de rationalisation des coûts, d'optimisation de leur gestion (mise en place d'un dispositif de reporting, conseil en investissements, gestion de la paie...)

ou encore de recentrage sur leur cœur de métier en vue d'optimiser l'allocation de leurs ressources. Notre offre de service s'est également enrichie en matière de conseil, en mettant notamment l'accent sur le conseil en fiscalité, l'*Outsourcing* et le *Restructuring*.

Au sein du Groupe, l'activité OMB a connu une croissance de 17% en 2009-2010 tirée par les performances réalisées dans les pays émergents d'Asie, les PECO³, l'Afrique du Sud, et les BRIC⁴, ainsi que par notre croissance associative.

1/ PIE : Public Interest Entities

2/ OMB : Owner Managed Businesses

3/ PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

4/ BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine

“ Phil Verity :

« L'élargissement de nos offres de service est l'un des principaux leviers au service de notre objectif stratégique : servir des PME de toutes tailles, notamment les plus grosses. Notre capacité à répondre aux exigences de PME de taille plus importante prend appui sur la richesse de l'offre proposée aux clients PIE, sur la connaissance des tissus économiques locaux, gage de la proximité avec nos clients, et, enfin, sur les synergies induites par notre partnership intégré. »

“ Ton Tuinier :

« Notre stratégie repose sur l'approfondissement de notre activité de conseil fiscal dans les pays occidentaux et le déploiement d'équipes de fiscalistes dans des économies en pleine croissance, telles que les BRIC, les pays émergents ou les PECO. Aux Etats-Unis, nous attendons beaucoup de WeiserMazars, dont les services fiscaux représentent une part significative de l'activité. Enfin, l'essor de l'activité de conseil en fiscalité au plan global passe également par notre capacité à attirer des experts, spécialistes de leurs marchés locaux, pour développer des solutions plus adaptées aux attentes de nos clients. Nous avons l'ambition de renforcer notre contribution à l'activité globale de Mazars, en le portant à 15% d'ici 3 ans. »



Fiscalité

UNE COMPÉTENCE CLÉ POUR UNE APPROCHE GLOBALE

La GBU Tax de Mazars rassemble les experts en fiscalité locale ou internationale, sous la responsabilité de Ton Tuinier. Ils interviennent aussi bien auprès d'entreprises à capitaux privés que cotées, d'entités locales que de particuliers.

A la diversité des problématiques fiscales de ses clients, les équipes de Mazars répondent par une gamme diversifiée de services et une capacité d'intervention avérée sur des dossiers transnationaux. La dynamique de développement de la GBU repose en effet sur une stratégie ambitieuse, à la fois de déploiement d'une offre de service complète et de renforcement des équipes locales de fiscalistes pour disposer d'une capacité d'intervention directe dans un maximum de pays.

Conseil juridique

UNE EXPERTISE POINTUE POUR RÉUSSIR DES OPÉRATIONS COMPLEXES

Créée en 2007 sous l'égide du cabinet Marccus Partners, et placée sous la responsabilité de Bernd Sagasser, l'activité de conseil juridique de Mazars s'est structurée depuis janvier 2010 au sein de la GBU Law. Fédérant plus de 300 personnes, le cabinet d'avocats d'affaires de Mazars déploie ses expertises dans le monde entier, tout particulièrement dans les contextes transactionnels, et contribue, de concert avec les autres lignes de métier du Groupe, à offrir un conseil global aux clients de Mazars. Marccus Partners a enregistré un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros, en 2009-2010, grâce notamment à une offre de services transnationaux dans les domaines du droit des sociétés, des fusions et acquisitions, du



“ Bernd Sagasser :

« Notre présence dans plusieurs pays clés - Allemagne, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, et désormais Russie, Grande-Bretagne et Chine nous permet de rayonner dans ces zones d'influence. L'Italie permet de couvrir la Libye ; de même, de France nous travaillons avec l'Afrique francophone, d'Espagne avec l'Amérique Latine, d'Allemagne avec l'Europe de l'Est. Ajoutée à l'enrichissement de notre offre et à une vraie culture de la relation client, cette diversification de nos implantations nous permet d'envisager un quasi doublement de nos activités d'ici 3 ans. »

Entités d'intérêt public

UNE DYNAMIQUE D'INTERNATIONALISATION ET DE DIVERSIFICATION

Placée sous la responsabilité d'Hervé Hélias, la GBU PIE est dédiée aux sociétés cotées et aux entités du secteur public.

Elle fédère les experts métiers et secteurs capables de les accompagner, sur leur marché domestique comme à l'international, dans des missions d'audit de reporting financier, de *Corporate Finance* (transactions, fusions-acquisitions), de gouvernance, de maîtrise des risques et de contrôle interne, d'accompagnement comptable et financier ou d'actuariat. L'année 2010 a également vu le renforcement de l'offre conseil, qui procède d'une volonté de faire évoluer le positionnement de Mazars sur les services additionnels compatibles et les métiers à forte valeur ajoutée du *consulting* dans une dimension tant stratégique qu'opérationnelle.

Ajoutée à une stratégie d'expansion géographique, cette diversification de l'offre de service, en adéquation avec les enjeux actuels, constitue un fort levier de croissance pour la GBU PIE, qui mise également sur le renforcement de filières

droit immobilier, des procédures collectives et des restructurations, du droit du travail, des contentieux et arbitrages ou du droit fiscal. Le développement de la GBU repose aussi largement sur la capacité des professionnels de Marccus Partners à nouer avec leurs clients des relations interpersonnelles de confiance, fondées sur un grande capacité d'écoute et sur un dialogue franc et honnête.

Nos avocats ne sont pas « formatés », ils savent faire preuve d'initiative, de polyvalence et d'une véritable ouverture d'esprit pour apporter des solutions pertinentes à nos clients.

☛ Pour en savoir plus sur les expertises de Mazars et découvrir des focus clients : www.mazars.com/focusclient

d'expertise sectorielle telles que « Banque et marchés de capitaux », « Assurances », « Immobilier », ou encore « Médias & Télécoms », pour accompagner un nombre croissant d'entreprises et répondre au plus près à leur attentes.

“ **Hervé Hélias :**

« Le développement d'expertises liées aux secteurs d'activité est indispensable pour proposer à nos clients des analyses pertinentes, des benchmarks étayés et des prestations sur mesure à forte valeur ajoutée. Historiquement acquises à travers nos activités d'audit, ces compétences par filières viennent enrichir l'ensemble de notre offre de services, en audit comme en conseil. Leur renforcement permanent, notamment par l'arrivée de talents expérimentés, est prioritaire pour Mazars. Il constitue l'un des fondements de notre capacité à comprendre et à servir toujours mieux nos clients. »



ACCÉLÉRER LE DÉPLOIEMENT DE NOS ACTIVITÉS DE CONSULTING

Afin de toujours mieux anticiper les attentes de ses clients, Mazars a décidé début 2010 d'accélérer, à une échelle internationale, le développement de ses activités de consulting. Placé sous la responsabilité de Miguel de Fontenay, ce pôle consulting permettra de proposer une offre de service renforcée, internationale, enrichie de la connaissance et apte à répondre aux préoccupations majeures des entreprises. Mazars associe cette démarche à quatre dimensions phares qui sont autant de bénéfices pour nos clients : optimisation, restructuration, résilience et innovation.

“ **Miguel de Fontenay :**

« Notre objectif est de permettre à nos clients d'anticiper leurs évolutions fondamentales pour mieux les gérer ensemble. Nous avons pour ambition d'acquérir rapidement, dans les activités de consulting, la reconnaissance et la notoriété qui sont aujourd'hui celles de Mazars dans l'audit et de proposer aux organisations privées et publiques que nous accompagnons déjà, une offre complète de services intégrés, au service d'une croissance durable. »

➤ Découvrez l'analyse de Miguel de Fontenay sur la résilience économique ainsi que celle du Professeur Wilson de l'Université de Warwick dont Mazars au Royaume-Uni est partenaire sur des sujets liés à l'entrepreneuriat :

www.mazars.com/resilienceetentrepreneuriat





Gouvernance : le choix de la démocratie associative

Mazars construit depuis ses origines une organisation internationale et solidaire de professionnels partageant des valeurs et une même conception de ses métiers marquée par une forte exigence de qualité. Cette communauté partage aussi des objectifs de croissance, des investissements, des risques et des profits. Le *partnership* intégré repose sur une authentique démocratie associative à l'échelle internationale. En cela, notre modèle donne à chacun un rôle essentiel à jouer dans le développement du Groupe, quel que soit le pays où il opère.

COMPOSITION DES ORGANES DE GOUVERNANCE DU GROUPE

Le Conseil de Gérance (GEB – Group Executive Board), élu en décembre 2009 et dont le mandat court jusqu'en décembre 2012, est aujourd'hui composé de :

- Patrick de Cambourg, Président et CEO du Groupe
- Antonio Bover, Co-CEO du Groupe, Sponsor des GBU Tax & GBU Law, Senior Partner de Mazars en Espagne
- Philippe Castagnac, Co-CEO du Groupe, Sponsor de la GBU PIE, Senior Partner de Mazars en France
- Douglas A. Phillips, Co-CEO du Groupe, CEO de WeiserMazars (nommé suite à l'intégration au sein du *partnership* de Weiser, en avril 2010)
- Hilton Saven, Co-CEO du Groupe, Sponsor de la GBU OMB, Senior Partner de Mazars en Afrique du Sud

Les Senior Advisors auprès du Conseil de Gérance :

- Frédéric Allilaire - Responsable de la coordination des zones Amériques et MENA

- David Evans - Senior Partner, Royaume-Uni ; Sponsor de la GSU « Talents »
- John Mellows - Responsable de la coordination de la zone Asie-Pacifique
- Jos van Huut - Senior Partner de Mazars aux Pays-Bas ; Chairman de l'Alliance Praxity

Le Global Executive Committee (GEC) : outre les membres du GEB et les Senior Advisors, il rassemble les responsables des quatre Global Business Units :

- Hervé Hélias (GBU PIE)
- Bernd Sagasser (GBU LAW)
- Ton Tuinier (GBU TAX)
- Phil Verity (GBU OMB)

Les responsables des quatre Global Support Units :

- Jean-Luc Barlet (GSU Technique et Innovation)
- Laurent Choain (GSU Talents)
- Thierry Colin (GSU Performance et Systèmes)

- Caroline Van Troeyen (GSU Secrétariat général et Communication)

Ainsi que :

- Miguel de Fontenay (Consulting)
- Loïc Wallaert (Country Forum)

Le Conseil de Surveillance :

Elu en décembre 2009, le Conseil de Surveillance de Mazars est actuellement composé de 10 membres, dont le mandat court jusque fin 2012 :

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



Chiffres clés 2009 - 2010

CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 - 2010 :

884,4 M d'euros

CROISSANCE :

14,3% en euros

ET 13,3%

À TAUX DE CHANGE CONSTANT

6 nouveaux pays ont rejoint le Groupe en 2009 / 2010 : **l'Algérie, Maurice, le Pakistan, la République de Corée, l'Uruguay et l'Angola.**

- ☛ Pour en savoir plus sur la gouvernance de Mazars : www.mazars.com/gouvernance
- ☛ Pour accéder à l'ensemble des états financiers de Mazars : www.mazars.com/etatsfinanciers

Conception, production :

Communication Groupe, Mazars

Rédaction :

Jean-Philippe Daniel

Crédits Photos :

Killingshot, Gallery stock, Getty images, Corbis images, White room studio, DR.

ANALYSE ET PERSPECTIVES

Globalement, cet exercice 2009 - 2010 s'est avéré encourageant avec la poursuite de la croissance organique et des améliorations rapides de la rentabilité.

Le rythme soutenu de notre croissance associative étayé par de nouveaux projets à l'étude souligne la pertinence du modèle de *partnership* intégré. Ce modèle s'est avéré source de résilience dans de nombreuses régions du monde.

Nous sommes déterminés à poursuivre notre dynamique de développement pour les années à venir afin de continuer à répondre aux attentes du marché avec une offre cohérente intégrée et globale.

L'exercice de prévision budgétaire sur 2010 - 2011 conduit par les GBU permet d'envisager un niveau d'activité d'environ 970 millions d'euros à périmètre et taux de change constant, soit une progression de près de 10% par rapport à l'exercice 2009 - 2010.



