

Rapport annuel  
2010 / 2011

A photograph of a modern office interior. The space is characterized by large windows on the right side, offering a view of a cityscape. The ceiling and walls are dark, and the floor is light. Several glowing white curved lines, resembling light trails or architectural elements, crisscross the space, creating a dynamic and futuristic atmosphere. In the background, a few people can be seen walking on a mezzanine level.

L'INTELLIGENCE  
COLLECTIVE  
EN ACTION

# 01

- 01 Profil
- 02 Implantations et chiffres clés
- 04 Faits marquants
- 10 Message du Président
- 14 Grand angle

# 18

## STRATÉGIE

---

- 20 L'année vue par le Conseil de Gérance
- 24 Les grands axes de la stratégie
- 28 Le développement international

# 32

## EXPERTISES

---

- 34 Une chaîne de services intégrés
- 36 Entités d'intérêt public (PIE)
- 40 *Consulting*
- 42 *Financial Advisory Services*
- 44 Entreprises à capitaux privés (OMB)
- 48 *Accounting & Outsourcing Solutions*
- 50 Fiscalité
- 52 Conseil juridique

# 54

## RESPONSABILITÉ

---

- 56 Gouvernance: la démocratie en action
- 60 Conseil de Surveillance
- 62 Gestion des talents
- 64 *Partnership Social Responsibility*
- 66 *Une offre de services responsables*
- 67 *Lutte contre le changement climatique*
- 68 *Respect et qualité de vie au travail*
- 70 *Engagement dans la cité*

# 72

## RAPPORT FINANCIER

---

- 75 Rapport du Conseil de Gérance
- 80 Rapport du Conseil de Surveillance
- 83 États financiers consolidés
- 88 Notes annexes
- 109 Rapport des auditeurs

# 110

## RAPPORT DE TRANSPARENCE

---

- 112 Introduction
- 114 Mazars au plan international
- 117 Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars
- 123 Nos clients
- 124 Ressources humaines



# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN ACTION

---

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques.

Au 31 août 2011, le Groupe est présent directement dans **61 pays** et fédère les compétences de **13 000 professionnels** qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME et entrepreneurs – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Mazars dispose également de correspondants et de bureaux de représentation, qui lui confèrent une capacité d'intervention additionnelle dans 22 pays et lui permettent de servir ses clients avec la même exigence de qualité sur les cinq continents.

Fondée sur une écoute attentive et une lecture innovante de leurs problématiques, l'offre de service que Mazars propose à ses clients vise à leur apporter l'assurance d'une expertise technique et réglementaire reconnue, mais également la valeur ajoutée d'un partenaire qui les conseille efficacement dans l'amélioration de leur performance globale.

# SUR TOUS les continents

Nous avons considérablement accéléré notre développement dans le monde au cours des dernières années et conforté notre positionnement d'acteur international indépendant de premier plan. Notre présence est structurée autour de plates-formes régionales: l'Europe, l'Asie-Pacifique, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Amérique du Nord.

## CHIFFRES CLÉS AU 31 AOÛT 2011

**13 000**

professionnels

**61**

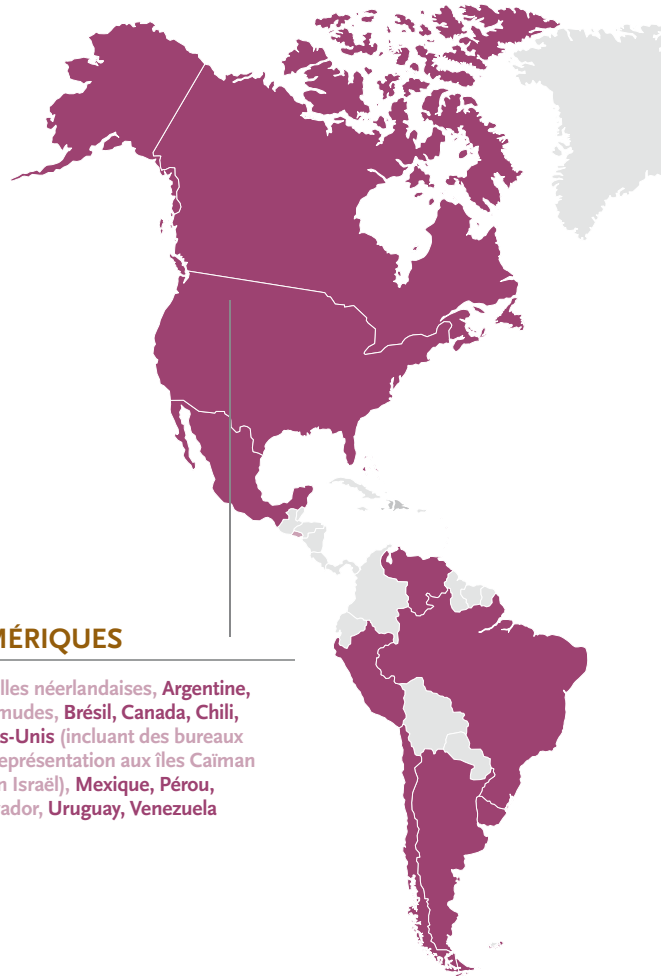
pays au sein  
du *partnership* intégré

**22**

pays supplémentaires

où Mazars sert ses clients *via*  
des correspondants, des *joint-ventures*  
ou des bureaux de représentation

Un CA de **956,7** M€



■ Pays intégrés

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

## EUROPE

Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Estonie, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lituanie, 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

## ASIE-PACIFIQUE

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

## MOYEN-ORIENT

Arabie saoudite, Bahreïn, Égypte, Émirats arabes unis, Liban, Oman, Palestine, Qatar

## 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, Lybie, Madagascar (incluant un bureau de représentation aux Comores), Maroc, Maurice, Nigeria, Sénégal, Tunisie

Découvrez Nomad, le magazine international de Mazars sur : [www.mazars.com/nomad\\_fre](http://www.mazars.com/nomad_fre)



## Faits marquants

# AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DURABLE de nos clients

Convaincu depuis toujours de la nécessité de faire de la responsabilité sociale et environnementale un élément à part entière de la performance globale des organisations, Mazars développe ses services pour accompagner ses clients dans cette voie. En 2011, le Groupe a ainsi renforcé son offre de conseil en développement durable en intégrant de nouvelles expertises au sein de son *partnership*.

Basé à Bali, Mazars Starling Resources propose à ses clients – notamment des groupes internationaux, des PME en forte croissance ou des agences intergouvernementales d'aide au développement – des solutions concrètes et innovantes en matière d'exploitation durable des ressources naturelles et de réduction de l'empreinte écologique.





Faits marquants

## MAZARIADES 2011 : LE VISAGE INTERNATIONAL du *partnership*

Avec 13 000 professionnels dans plus de 60 pays, la réalité internationale de Mazars s'exprime d'abord dans une diversité de cultures. Organisées tous les deux ans, les Mazariades sont l'occasion de réunir des « Mazariens » venus du monde entier. Temps fort de la vie du *partnership*, les Mazariades permettent de mettre à l'honneur les talents du Groupe, qui seront les leaders internationaux de demain, au cours de trois jours d'échanges et de compétitions.

Organisées en mai dernier à Paris, les Mazariades 2011 ont réuni près de 500 participants venus de plus de 40 pays. Une occasion privilégiée pour tous les participants de se rencontrer et d'échanger avec les dirigeants du Groupe sur la stratégie de Mazars, mais aussi d'illustrer une nouvelle fois leur capacité à interagir et à évoluer ensemble, lors d'une journée de compétition culturelle en équipes multinationales dans Paris.





Faits marquants

# MÉCÈNE ENGAGÉ EN FAVEUR du patrimoine culturel mondial

Pour la troisième année consécutive, Mazars réaffirme son soutien au musée du Louvre, en étant mécène de l'acquisition d'un trésor national, *les Trois Grâces*, de Lucas Cranach l'Ancien. Détenu dans des collections privées depuis sa commande en 1531, ce chef-d'œuvre de la Renaissance allemande est enfin exposé en permanence au public, dans l'aile Richelieu du Louvre.

Nouvelle illustration forte de l'engagement citoyen de Mazars, la contribution à cette opération exceptionnelle de mécénat marque la volonté du Groupe de contribuer activement à la préservation du patrimoine culturel mondial et à le rendre accessible au plus grand nombre.

Découvrez l'œuvre et l'artiste :  
[www.mazars.com/lestroisgraces](http://www.mazars.com/lestroisgraces)





■ Message du Président

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, **une force singulière**



**L'**an dernier déjà, nous mettions l'accent sur l'impérieuse nécessité, dans la période de rupture et de transformations profondes que nous traversons, de faire de la recherche de sens la clé de voûte de notre action. Un sens qui nourrit bien sûr la vision de long terme guidant la stratégie de croissance de notre Groupe, mais qui fonde également la contribution de Mazars à un développement économique durable et maîtrisé, profitant à la communauté dans son ensemble et servant l'intérêt général. Aujourd'hui, force est de constater que la crise économique et financière qui déstabilise l'économie mondiale depuis 2008 a mis à mal les équilibres existants et appelle des changements structurels profonds, qui permettront le retour à la stabilité financière au plan international et à une croissance saine et profitable pour tous. Dans un contexte de crise de la dette publique qui affecte profondément la plupart des économies développées, en particulier européennes, et face à la nécessité de mieux réguler les transactions financières, les stratégies de restructuration possibles ne doivent pas présenter de coûts économiques et sociaux inconsidérés. Elles doivent pour cela se nourrir d'une réflexion collective et s'inscrire dans un horizon de long terme, seul porteur de sens.

Or les mécanismes existants de coopération internationale sont aujourd'hui soumis à rude épreuve. À cet égard, la question du degré d'intelligence collective nous paraît déterminante pour faire progresser les formes de coopération, qui permettront d'apporter des réponses raisonnées et pertinentes aux déséquilibres que l'on observe. Sans quoi nous nous exposerions à des risques de déstabilisation qui pourraient porter atteinte à la capacité de progrès d'une grande majorité de régions du monde. De même, l'irruption du facteur « temps » dans la résolution des crises, où la rapidité de l'information prend le pas sur l'analyse et sur la mise en perspective, et cède parfois la place exclusivement à la rumeur, se heurte à l'inévitable complexité qu'induit la mise en œuvre de mécanismes de rééquilibrage. Le « temps court », encourageant la volatilité des comportements et le repli sur des protections individuelles, entre en conflit permanent avec le « temps long », nécessaire à la construction et au déploiement d'une vision concertée.

Chez Mazars, dont le modèle de développement se nourrit constamment de la diversité des talents et de la complémentarité des expertises, nous sommes convaincus que les meilleures réponses possibles aux enjeux de la situation actuelle émergeront de l'intelligence collective. Elle est à la fois porteuse de valeurs communes servant l'intérêt général et levier d'une dynamique citoyenne profondément réformatrice. Nous observons en effet que les entreprises, 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.

### **Contribuer activement au débat citoyen**

Dans la droite ligne de la contribution d'intérêt général que nous assignons à nos métiers, nous avons la conviction qu'il est de la responsabilité de Mazars de promouvoir de façon volontariste un modèle d'organisation de nos professions qui soit de nature à accroître la transparence et la confiance dans les marchés de capitaux et, ce faisant, qui favorise un renforcement de la stabilité financière et le retour à la croissance. C'est le sens de notre contribution active au débat sur les métiers de l'audit qui a cours actuellement sur certains de nos principaux marchés, et qui mobilise toutes les organisations pluridisciplinaires, tel Mazars.

Nous sommes convaincus depuis longtemps déjà que les conditions d'exercice de nos professions méritent d'être repensées et nous estimons qu'un certain nombre de points structurants – en termes notamment de réglementation, de standards de qualité, de niveau de concentration du marché – doivent être examinés à l'aune d'un débat ouvert et citoyen. La crise, qui conduit à réévaluer en profondeur les modèles dominants et à questionner leur pertinence, a remis au devant de la scène la nécessité de ce débat, au regard notamment de la responsabilité exercée par les auditeurs dans la certification de l'information financière mise à disposition des marchés. Cette réflexion est particulièrement stimulée sur le marché européen ces derniers mois à la suite de la publication par la Commission européenne, à l'automne 2010, d'un Livre Vert sur le rôle >>>

»» des auditeurs, qui a donné lieu à de multiples contributions de l'ensemble des acteurs du marché. Cette initiative a été vivement saluée par Mazars : nous y avons ainsi apporté une réponse soutenant les objectifs de la Commission, en proposant un programme de réformes cohérent et pragmatique, et nous pensons qu'il y a suffisamment de forces vives parmi les acteurs de nos professions, des plus globaux aux plus locaux, pour contribuer, au-delà des intérêts catégoriels, à ces réformes raisonnables et nécessaires qui concourront à structurer un marché de l'audit ouvert, équitable et diversifié en Europe. Au-delà du sain réexamen de nos standards de qualité technique et éthique, nous voyons en ce débat l'opportunité d'introduire sur le marché de la diversité, du dialogue, de la valeur ajoutée et de la concurrence, que de nombreuses parties prenantes – entreprises, institutions, citoyens – appellent de leurs vœux.

Cette réflexion dépasse le cadre des frontières européennes et a créé les conditions d'un débat similaire, notamment en Asie et en Amérique, pour favoriser l'émergence d'un marché de l'audit pleinement concurrentiel. Pour prendre toute sa part dans ce contexte de dynamique concurrentielle accrue, Mazars construit avec détermination un modèle de développement solide, fondé sur une vision innovante, ouverte sur la pluralité des expertises et des cultures, ainsi qu'une structure institutionnelle originale de *partnership* intégré, solidaire et réellement participatif. Fort d'une croissance soutenue et maîtrisée, d'une politique active d'expansion géographique, d'un élargissement constant de nos services, d'une capacité reconnue à accompagner les entreprises globales ou internationales partout où elles sont implantées, comme à servir les PME dans une approche de proximité, Mazars propose ainsi une alternative crédible aux acteurs dominants et développe un *business model* qui mise sur l'agilité et la résilience.

### **Des réponses garantissant sécurité, technicité et valeur ajoutée**

Fondement de notre organisation pluridisciplinaire, la coconstruction est aussi au cœur de l'approche proposée aux entreprises que nous conseillons :

au-delà des expertises mobilisées et des méthodologies mises en œuvre, il s'agit en effet de conduire une réflexion collective sur la nature des enjeux et la pertinence des objectifs de nos clients afin de déterminer de façon concertée les solutions efficaces et sur mesure à mettre en œuvre. Privilégiant la finalité sur la forme, notre contribution vise ainsi à répondre à quatre enjeux prioritaires pour l'ensemble des organisations que nous accompagnons. Il s'agit en premier lieu de répondre à un enjeu de sécurité et de fiabilité, qui s'exprime notamment pour nos clients par la qualité et la validité de leur information financière, essentielle au bon fonctionnement des entreprises et des marchés. Le deuxième enjeu est celui de la conformité aux exigences de l'environnement réglementaire, juridique et fiscal dans lequel s'inscrivent l'activité et le développement des entreprises. Un troisième enjeu fort est celui de l'amélioration de la performance : en prenant appui sur une connaissance fine des spécificités sectorielles, des enjeux stratégiques et du fonctionnement opérationnel des organisations, il s'agit de définir et de mettre en œuvre les transformations qui conduiront à la réussite financière et immatérielle de l'entreprise. Enfin, nous nous attachons bien sûr, dans le cadre d'un accompagnement de long terme personnalisé fondé sur l'écoute et le dialogue, à répondre à un enjeu de création de valeur à long terme, qu'il s'agisse de conseiller nos clients dans le pilotage de leurs opérations de croissance ou, dans un tout autre registre, de les accompagner dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable.

### **Un acteur global de services professionnels intégrés**

Pour être en position de répondre à ces enjeux, Mazars a de longue date fait le choix de devenir un acteur global de services professionnels intégrés, en poursuivant une stratégie qui combine croissance organique et croissance associative. Au 31 août 2011, notre Groupe compte 13 000 professionnels dans plus de 60 pays et notre volume d'activité a progressé de 8,2 % en 2010/2011, avec un chiffre d'affaires global qui s'élève à 956,7 millions d'euros et une structure financière solide. Ce résultat satisfaisant, dans un contexte de forte incertitude, est le fruit du

renforcement de nos équipes, de l'élargissement de nos offres de service et de nouveaux développements géographiques. La couverture internationale de notre *partnership* intégré s'est ainsi enrichie en 2010/2011 de cinq nouveaux pays – le Kenya, le Nigeria, le Pérou, la Suède et le Tadjikistan – et nous avons continué à accélérer notre développement dans des zones à forte croissance comme l'Asie, en intégrant de nouvelles firmes qui élargissent le champ de nos offres et nous permettent de proposer des solutions innovantes, en matière de responsabilité sociétale et environnementale par exemple, aux acteurs privés et publics que nous accompagnons. De même, nous avons bénéficié des premiers effets tangibles de l'union ayant donné naissance à WeiserMazars, qui a renforcé notre présence directe sur le marché américain et a constitué une étape majeure dans notre développement international. Parallèlement à l'élargissement de la couverture géographique du Groupe, nous avons poursuivi le déploiement de nos activités de conseil, en nous entourant des meilleurs talents porteurs d'expertises complémentaires à notre ADN « Audit » d'origine, avec la volonté de nous positionner comme le partenaire de la transformation des entreprises, qui fera advenir, au-delà de la seule performance financière, les conditions d'une croissance durable.

Répondre aux enjeux de la communauté économique internationale en construisant une vision innovante, exigeante et pluridisciplinaire, servir l'intérêt général par un engagement volontariste, promouvoir une gouvernance dynamique et empreinte de transparence, autant de domaines dans lesquels Mazars a plus que jamais l'ambition d'être un acteur engagé du changement, en mobilisant la force singulière de l'intelligence collective.

Patrick de Cambourg

**Patrick de Cambourg**  
Président et CEO du Groupe





## ■ Grand angle

# L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, essence et exigence du concept de *partnership*

par Frank Bournois, Professeur des Universités, Président du Board of Trustees de l'Université Mazars ;  
Michel Fender, Dean, Executive MBA, Professeur à l'Ecole des ponts & chaussées ParisTech ;  
Laurent Choain, Directeur des ressources humaines du groupe Mazars.

---

**D**ans un jeu d'entreprise célèbre, on demande aux participants du groupe de s'identifier aux survivants d'un *crash* d'avion dans le désert ou en haute montagne. Une liste de quinze objets leur est proposée, à classer par ordre d'importance pour leur survie. Dans un premier temps, les participants établissent en silence leur classement individuel, puis on leur demande en un temps limité d'établir un classement unique et collectif. S'ensuit un débat acharné, qui se termine par un classement commun à l'arrachée. Or, sans exception, quand on compare ce classement commun obtenu dans le plus grand chaos aux classements individuels et à celui d'experts en survie, le résultat du groupe est toujours meilleur que celui de n'importe lequel des individus qui

le composent. L'enseignement de ce jeu pédagogique, c'est que la performance collective des groupes humains est généralement meilleure que la performance de leurs individualités, sauf en situation d'urgence ou d'expertise.

Ce phénomène décrit à la fois un champ de recherche empirique, multidisciplinaire et l'essence même du modèle de *partnership* intégré choisi par Mazars : l'intelligence collective en action.

## L'intelligence collective à la croisée des sciences

L'intelligence collective est un domaine interdisciplinaire. Structurée à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'éthologie, la science des différentes espèces animales, a permis de mettre à jour des comportements d'interaction et

d'apprentissage collectif au sein des groupes animaux (fourmis, abeilles, oiseaux migrateurs, dauphins...). Puis la sociologie va investiguer dès le début du XX<sup>e</sup> siècle les conditions d'apprentissage humain, d'abord dans le cadre des cellules familiales, puis rapidement dans le cadre du travail.

Après la Seconde Guerre mondiale, la multiplication des organisations va conduire à étudier la question de l'intelligence collective sous des angles plus structurants, mais aussi plus segmentés et critiques. Les leçons des faillites liées à des décisions collectives erronées font naître des courants d'analyse *behavioristes* qui éclairent les limites de l'intelligence collective.

Dès les années 1960, des théories nouvelles sur l'intelligence artificielle vont ouvrir des champs nouveaux d'investigation. Ces recherches créent une rupture importante dans l'approche de l'intelligence collective, en postulant qu'il est possible d'établir des conditions d'intelligence et d'apprentissage indépendantes d'acteurs humains individuels ou groupés.

Dans le champ de l'entreprise et de la sociologie du travail, Chris Argyris, Peter Senge et Edgar Schein vont être les porte-étendards, à partir des années 1970, du concept de *Learning Organisation* (organisation apprenante) qui permet de donner un corpus plus opérationnel aux recherches sur l'apprentissage collectif.

Mais c'est avec la révolution technologique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle que va naître une approche nouvelle de l'intelligence collective. L'e-mail (*one-to-one communication*) va vite s'effacer devant des formes plus élaborées de communication *via* Internet (*one-to-many*) puis désormais devant l'intelligence collective appliquée avec le web 2.0 (*many-to-many*). En mondialisant le savoir, en générant des communautés d'intérêt, d'information, de réflexion, de socialisation dans des proportions gigantesques et instantanées, la révolution technologique a donné corps à la prédiction de 1964 de Peter Drucker :

à l'ère des organisations succède l'ère de la connaissance. Nos organisations, et notre approche de l'éducation qui y est associée, sont-elles faites pour s'y adapter et survivre ?

### **L'intelligence collective à l'œuvre dans le champ de l'entreprise : les spécificités d'une forme intégrée d'association.**

Le *partnership* intégré international est la forme ultime d'organisation reposant sur le pari de l'intelligence collective, c'est-à-dire de la coopération sociale et humaine. C'est un pari, car contrairement à d'autres formes plus simples et stables d'organisation humaine, une telle forme d'association peut générer des synergies hors de portée des individus qui la composent, mais aussi conduire à des échecs en cas de dysfonctionnement collectif.

La plupart des associations repose sur une initiative libre, mutualisant des moyens et éventuellement une marque sans proposer de réelle intégration. Cette dernière suppose une mutualisation des résultats, gains comme pertes, frontière que de nombreux réseaux se refusent à franchir, *a fortiori* quand les frontières du partenariat sont mondiales. >>>

“

*Le **partnership** intégré international est la forme ultime d'organisation reposant sur le pari de l'intelligence collective, c'est-à-dire de la coopération sociale et humaine.*”

»» Cette intégration amène les associés à réfléchir et à se prononcer à une fréquence forte sur des sujets complexes, touchant au modèle économique, autant qu'à la stratégie et à la gouvernance. Elle ne peut, en outre, fonctionner que si les associés réussissent à dépasser leurs enjeux individuels, à avoir un projet au-delà d'eux-mêmes. Enfin, elle requiert le partage sincère de valeurs élaborées permettant de réagir par « réflexe » en situation d'urgence ou de trop grande complexité d'analyse.

L'ensemble de ces éléments, dans un univers de services intellectuels, constitue moins un faisceau de compétences cognitives que de cohésion sociale, de symbiose.

Dès lors, ce qui nourrit l'intelligence collective, c'est la stabilité de l'association, c'est le degré de connaissance et de confiance de l'autre, et donc l'accueil de nouveaux associés venant de l'intérieur. Ce système est très proche du modèle de l'intelligence collective de certains groupes animaux.

En revanche, ce qui « challenge » l'intelligence collective, c'est la croissance, l'élargissement des frontières, l'accueil de nouveaux associés venant de l'extérieur. Or par définition, la vocation d'un *partnership* intégré est d'intégrer toujours plus. Ce modèle est beaucoup plus proche de l'intelligence collective artificielle, où la confiance est une donnée initiale à confirmer, sans condition d'apprentissage ni de ressemblance, mais simplement d'adhésion et de déclinaison de son identité.

La combinaison d'un renforcement de la cohésion sociale et d'un contexte de croissance externe soutenue est le vrai test de l'intelligence collective d'un modèle de *partnership* intégré. Cela exige de structurer la codification, la transmission,

l'appropriation et la transformation des savoirs. C'est la vocation fondamentale d'un *partnership* ; en français, « association d'hommes », en latin « *universitas hominorum* ».

### **L'intelligence collective, raison d'être des universités d'entreprise**

L'exemplarité, la prise de risque, la capacité à anticiper les évolutions de rupture, la dynamique entrepreneuriale, ou encore la volonté d'être au service d'une vision sont indéniablement des qualités personnelles qui confèrent à ceux qui les possèdent de belles opportunités d'exercer leurs talents au plus haut niveau des entreprises.

Cependant, accéder à ces niveaux de responsabilité ne peut s'envisager sans la capacité à mettre en commun sa propre intelligence avec celle de ses pairs. En effet, la création de valeur, les processus d'innovation, la gestion de projets sophistiqués, la prise de décision en environnement incertain, l'optimisation des savoirs et savoir-faire accumulés sont autant de figures imposées de la réussite des entreprises, ce qui a pour conséquence de mettre la dynamique collective en position de prérequis indispensable.

Or, les leaders de demain ne sont pas toujours bien préparés à relever ce défi. Seuls des environnements éducatifs qui privilégient les approches de type apprentissage par problèmes, à l'instar de ce qui se pratique dans les pays nordiques européens, et de type ingénierie simultanée, en particulier sur des projets d'innovation qui nécessitent une approche pluridisciplinaire, mettent en avant de manière vertueuse et incontournable la logique d'équipe. Les premières expériences professionnelles, souvent orientées vers le développement et l'affirmation d'une expertise fonctionnelle et sectorielle au plan personnel,

ne favorisent pas non plus le développement de ces aptitudes.

C'est pourquoi, la formation continue aux différents stades de la vie professionnelle et en particulier au moment de la prise de responsabilité est un levier privilégié pour développer la capacité de chacun à jouer à la fois le *pack* et l'échappée individuelle. En effet, la connaissance de soi, de ses motivations et de ses préférences, est un préalable à toute démarche de création de valeur collective en identifiant sa juste place au sein de l'organisation. Des dispositifs de formation peuvent être mobilisés dans le cadre de programmes de *leadership*, tels que les *Executive MBA*, pour développer le talent collectif :

- Des projets collectifs proposés par les entreprises des participants, formalisés par des lettres de mission et débouchant sur des livrables opérationnels, et évalués par des jurys mixtes composés de professionnels et d'intervenants pédagogiques et académiques ;
- Le projet de classe qui permet à une promotion complète de vivre une expérience collective pendant l'ensemble de la formation, sur un sujet qui doit se traduire par une réalisation tangible ;
- Les travaux de groupe dans le cadre des études de cas ;
- L'utilisation de plates-formes collaboratives, ouvertes à des communautés de professionnels internes et externes à l'entreprise, afin de stimuler la formalisation et l'échange des meilleures pratiques au sein de véritables réseaux de partage de la connaissance.

Utiliser le levier de la pédagogie dans la construction et le renforcement de l'intelligence collective d'une entreprise, c'est reconnaître que le facteur « temps » joue un rôle par un processus continu. Celui-ci est rythmé par des étapes d'apprentissage marquant

des changements perceptibles et mesurés, tant au plan individuel qu'au niveau collectif, car ce qui est visé c'est la transformation des organisations dont ces leaders ont la responsabilité.

Le lancement à la fin de l'année 2011 par Mazars, au sein de son Université d'Entreprise, d'un *Executive MBA* largement ouvert sur des problématiques externes et qui prend sa place au sein d'un *Leadership Development Programme* illustre parfaitement la conviction que la formation est un levier privilégié pour animer les processus de création de savoir et de savoir-faire collectifs. C'est aussi reconnaître que le futur d'une entreprise de production et de diffusion de contenus intellectuels doit se construire au travers d'équipes de leaders qui partagent et promeuvent ces atouts.

“

*La combinaison d'un renforcement de la cohésion sociale et d'un contexte de croissance externe soutenue est le vrai test de l'intelligence collective d'un modèle de partnership intégré.*”





## Stratégie

# UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ET D'INTÉGRATION

Avec l'ambition de devenir un acteur global de premier plan de l'audit et du conseil, 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 original de *partnership* intégré, permettant de mettre en œuvre une approche « client » transnationale et pluridisciplinaire, et s'attache à renforcer constamment sa couverture internationale afin d'accompagner ses clients partout où ils sont présents.

# L'ANNÉE VUE PAR le Conseil de Gérance

Dans un contexte de crise mondiale, appelant des transformations profondes, et marqué de surcroît par des projets d'évolution réglementaire significatifs, les membres du Conseil de Gérance du Groupe livrent leurs réflexions sur la position à adopter, sur les enjeux pour le marché et sur la capacité de Mazars à apporter des solutions pertinentes. La force de son modèle intégré, sa culture entrepreneuriale, son approche pluridisciplinaire et multiculturelle sont des éléments de réponse.

**Philippe  
Castagnac**  
Co-CEO du Groupe  
et Senior Partner  
de Mazars  
en France



## Quelle est votre analyse de la conjoncture actuelle?

**Douglas A. Phillips:** Nous sommes dans une crise systémique, de long terme, qui touche en premier lieu les économies matures en Europe et les États-Unis, mais a un impact sur l'ensemble de l'économie mondiale. Dans la tempête, nous devons aider nos clients à garder le cap car, même si les entreprises tendent à intégrer le caractère structurel de la crise pour faire évoluer leurs modèles d'organisation, elles y sont plus ou moins bien préparées.

**Philippe Castagnac:** La crise que nous traversons est en effet sans précédent par son ampleur et par le fait qu'elle recouvre de multiples aspects. À la fois financière, économique et monétaire, et récemment réactivée par les inquiétudes entourant la dette des États, elle entraîne une crise de liquidités et une crise de confiance vis-à-vis du système bancaire. Elle marque très certainement un tournant qui appelle des transformations structurelles profondes pour trouver les voies de construction d'une gouvernance économique mondiale renforcée.



**Antonio  
Bover**  
Co-CEO du Groupe  
et Senior Partner  
de Mazars en  
Espagne



**Antonio Bover:** Dans ce contexte, la publication par la Commission européenne du Livre Vert sur le rôle des auditeurs (voir encadré p.23) a marqué l'ouverture d'un large débat public sur l'avenir et la structure du marché de l'audit au sein de l'Union européenne. Nous sommes convaincus que la construction d'un Marché unique de l'audit, moins concentré, plus efficace, intégré et

compétitif, est essentielle pour garantir la stabilité financière en Europe et pour servir l'intérêt général.

**Hilton Saven:** Nous évoluons dans un monde global où les frontières s'estompent mais où les réglementations et les spécificités locales demeurent. Les entreprises cherchent aujourd'hui à sécuriser leur développement et à maîtriser leur environnement financier, juridique et fiscal. Elles ont, pour cela, besoin de s'appuyer sur des partenaires leur garantissant à la fois fiabilité et flexibilité, à même d'avoir une approche globale de leurs problématiques, mais aussi une connaissance des spécificités locales.

### Dans ce contexte incertain et mouvementé, comment faut-il réagir ?

**Philippe Castagnac:** Même si la période appelle à la vigilance, l'erreur consisterait à rester figé dans une position de *stop & go* dictée par les turbulences de la conjoncture. La mobilité, l'adaptabilité et la capacité à faire bouger les lignes, tant en interne au sein de nos organisations qu'au service de la profession en contribuant activement aux débats de place, sont plus que jamais les critères sur lesquels il faut agir. Mazars a établi une vision stratégique de long terme que partagent et nourrissent l'ensemble des forces vives de notre *partnership*, mais l'une de ses forces est de ne jamais se considérer comme installé dans une situation établie. C'est ce qui scelle notre dynamique entrepreneuriale et l'agilité de notre *business model*.

**Antonio Bover:** De fait, nous avons une seule certitude: le monde de demain sera différent de celui d'aujourd'hui. Pour se maintenir et continuer à croître, il faut donc être à l'écoute du marché, savoir se remettre en question, anticiper et s'adapter. Forts de cette approche qui combine flexibilité et réactivité, nous déployons des approches non standardisées et sommes en mesure de proposer à nos clients des solutions innovantes, qui prouvent leur efficacité dans la mise en œuvre.

**Hilton Saven:** Nous sommes lucides, mais néanmoins confiants dans la validité de notre stratégie de croissance et déterminés à garder le cap de nos investissements. Il faut savoir se montrer contra-cycliques et continuer à investir sur le développement de nouvelles lignes de métiers et de nouveaux services, comme sur l'intégration permanente de nouveaux talents.

**Douglas A. Phillips:** Dans un environnement économique très troublé et dominé par des vents contraires, nous devons avant tout nous concentrer sur le client, être à son écoute. Nous devons lui apporter de la sécurité et de l'efficacité en étant un partenaire fiable et intransigeant sur la qualité.

### Quelle est l'approche mise en œuvre par Mazars pour répondre à ces enjeux ?

**Hilton Saven:** Nous devons aider nos clients à accroître leur performance globale par la qualité et la sécurité de l'information financière, la pertinence de l'organisation et l'efficacité des systèmes, l'optimisation des paramètres qui conduisent à la réussite financière et immatérielle de l'entreprise, ainsi que l'optimisation de l'environnement juridique, contractuel et fiscal dans lequel s'inscrit l'action et le développement des entreprises.

**Philippe Castagnac:** L'organisation en *partnership* nous confère un niveau avancé d'intégration géographique, technique et financière qui nous permet de proposer à nos clients une approche sur mesure, à la fois transnationale et pluridisciplinaire. Elle permet à Mazars d'intervenir avec le même niveau de qualité sur un périmètre désormais mondial, qui est aussi celui des multinationales que nous accompagnons, et d'offrir un large spectre de services professionnels en audit et en conseil.

**Antonio Bover:** Nous savons mobiliser, partout où nos clients en ont besoin, les compétences et l'expertise qui, dans le champ de nos métiers, vont contribuer efficacement et durablement à leur développement. Mazars s'affirme ainsi comme un catalyseur de la croissance et de la transformation des entreprises. >>>

“

*Nous construisons un groupe international, ouvert sur la pluralité des expertises et des cultures.* ”

Douglas A. Phillips

## »»» Comment analysez-vous les performances du Groupe en 2010-2011 ?

**Philippe Castagnac :** Dans un environnement économique complexe et malgré la pression exercée sur les prix dans l'audit, Mazars a poursuivi son développement et enregistre, au plan international, une progression de 8,2 % de son chiffre d'affaires, à 956,7 M€. Assez significative, l'évolution de notre volume d'activité repose à fois sur la croissance organique et la croissance associative. Nous récoltons notamment les fruits de notre politique d'expansion en Asie, en Amérique latine et dans les pays émergents qui constituent des marchés à fort potentiel et des relais de croissance pour le Groupe.

**Douglas A. Phillips :** Nous avons franchi en 2010 un pas significatif sur le marché américain avec l'intégration de WeiserMazars qui ouvre de réelles perspectives à moyen terme. Mazars a en outre poursuivi son déploiement international en intégrant cinq nouveaux pays – le Kenya, le Nigeria, le Pérou, la Suède et le Tadjikistan – et renforcé ses capacités d'intervention dans plusieurs régions stratégiques. Nous avons également continué à développer et à structurer notre activité de conseil en France et hors de France. Véritable vecteur de croissance pour le Groupe, elle mobilise non seulement notre expertise de la fonction « Finance », mais s'enrichit constamment de nouvelles compétences permettant d'élargir nos offres de service.

**Antonio Bover :** Nous tirons pleinement cette année les bénéfices de notre organisation en *Global Business Units* (GBUs) et *Global Support Units* (GSUs), mise en œuvre au début de 2010, ce qui a permis de renforcer la structuration internationale de notre activité autour de segments de marché et de lignes de métiers, en tirant le meilleur parti de notre connaissance des marchés nationaux. Cette approche matricielle nous apporte plus de transversalité dans les modes de gestion et le partage d'expériences, un suivi plus pertinent de notre performance économique et une meilleure intégration des compétences. Elle a contribué à la croissance de l'activité du Groupe cette année.



**Douglas A. Phillips**  
Co-CEO du Groupe  
et CEO de  
WeiserMazars LLP  
aux États-Unis



**Hilton Saven**  
Co-CEO du Groupe  
et Senior Partner  
de Mazars en  
Afrique du Sud



## Quels sont les principaux enjeux pour Mazars dans les mois à venir ?

**Hilton Saven :** Mazars possède de nombreux leviers de croissance. Nous nous appliquerons à parfaire notre couverture géographique, en combinant croissance externe et interne, à poursuivre l'intégration de nouvelles compétences, tout en élargissant notre expertise à de nouveaux domaines et secteurs d'activité. Grâce à notre structure qui concilie une large gamme de services avec un haut niveau d'expertise, nous sommes en mesure d'accompagner nos clients partout dans le monde, qu'il s'agisse d'un grand groupe international, d'une entreprise familiale ou d'une PME en forte croissance.

# VERS UN MARCHÉ UNIQUE DE L'AUDIT EN EUROPE

Dans le cadre de sa contribution au Livre Vert publié en 2010 par la Commission européenne « *Politique en matière d'audit: les leçons de la crise* »,

Mazars soutient les principaux objectifs poursuivis, visant notamment à renforcer la stabilité financière en Europe, et suggère plusieurs mesures réglementaires de nature à constituer un programme de réforme du marché de l'audit, cohérent et pragmatique :

- un régime européen d'enregistrement et de surveillance des groupes d'audit ;

- le recours à un système d'appels d'offre transparent, régulier et équitable pour les mandats d'audit ;

- l'interdiction des clauses contractuelles restrictives en faveur des seuls groupes d'audit dominants ;

- un contrôle anticoncurrentiel rigoureux, à l'échelle européenne et mondiale, des fusions et acquisitions réalisées par les groupes d'audit dominants ;

- la prise en considération en Europe de la pratique des audits conjoints équilibrés, qui garantit une excellente qualité technique

et répond aux risques d'une excessive concentration du marché ;

- le renforcement de la gouvernance et de la transparence des groupes d'audit ;

- une plus grande importance du rôle donné aux auditeurs dans l'identification et l'évaluation des risques ;

- une information plus explicite sur les résultats des audits menés et des échanges adaptés avec les autorités de surveillance ;

- une assurance complémentaire concernant le *reporting* narratif.

**Antonio Bover:** Nous avons aujourd'hui la capacité d'intervention d'un acteur international de premier plan, mais sommes très attachés à préserver notre culture d'entrepreneur, ce qui nous incite à voir dans la difficulté une opportunité pour révéler la performance de notre modèle. La crise ouvre aussi de nouveaux champs de possibilités. Il faut donc rester en éveil pour sans cesse adapter nos services, nos processus et nos méthodologies aux enjeux de nos clients.

**Philippe Castagnac:** Les probables évolutions réglementaires européennes, notamment la perspective d'un Marché unique de l'audit, moins concentré et plus concurrentiel, pourraient conduire à des évolutions fortes au sein du paysage européen de l'audit. Nous devons nous y préparer pour être en capacité de saisir dans les meilleures conditions de réelles opportunités de développement. Il faut être

suffisamment mobile et agile pour imaginer de nouvelles organisations adaptées à ces changements et servir au mieux les besoins de la communauté économique et financière, en apportant transparence, fiabilité et performance.

**Douglas A. Phillips:** J'ai la conviction que Mazars est plus que jamais *The right place to be!* Nous avons un *business model* atypique, une offre étendue et diversifiée, une véritable envergure internationale. Mais la vraie force de Mazars, ce sont ses équipes. Nous savons travailler ensemble, partager nos expériences et bénéficier des synergies propres à cette intelligence collective pour imaginer des solutions sur mesure, fondées sur une exigence commune de qualité. Nous construisons un groupe international, ouvert sur la pluralité des expertises et des cultures.



## ■ Les grands axes de la stratégie

# UN *BUSINESS MODEL* ATYPIQUE, une approche globale et plurimétiers

Organisation internationale et indépendante, Mazars a développé un modèle original qui diffère de celui communément adopté par les grands acteurs du marché : le *partnership* intégré. Il prône l'ouverture à de nouveaux pays, à de nouveaux services, à de nouveaux talents et à de nouvelles façons de travailler ensemble. Il encourage l'intégration renforcée des équipes à travers le monde afin de mobiliser et d'agir avec un maximum d'efficacité et de réactivité au service des enjeux et besoins des clients. Sur la base de ce modèle d'organisation, réel levier de croissance, Mazars poursuit l'extension de sa couverture géographique et l'élargissement de son offre de service, avec les mêmes standards de qualité partout dans le monde. Cette stratégie vise à faire de Mazars un acteur mondial de premier plan, offrant une chaîne de services professionnels intégrés.

“

Notre business model  
a largement prouvé sa solidité  
et son caractère résilient dans  
les périodes difficiles.”

Hilton Saven

**D**epuis 1995, Mazars construit un modèle original de *partnership* intégré, fidèle aux valeurs d'indépendance, de responsabilité et de transparence prônées par ses fondateurs et garant d'une réelle démocratie associative. À la différence d'un réseau notamment, le *partnership* mis en place par Mazars est une organisation parfaitement intégrée sur le plan opérationnel, financier et juridique.

**ONE TEAM**

# Transversalité et réactivité

Grâce à son organisation intégrée au niveau mondial, Mazars met en place des équipes spécialisées, possédant de fortes compétences techniques « métiers » et habituées à travailler dans des environnements internationaux. Ces équipes, sélectionnées en fonction des spécificités sectorielles de nos clients, sont dirigées par des associés aptes à prendre des décisions rapides et garantissant l'efficacité et la réactivité attendues.

Il s'apparente ainsi à un système de solidarité financière au sein duquel les risques et les bénéfices sont collectivement partagés par l'ensemble des associés et la stratégie construite collégialement puis mise en œuvre localement. Ce qui profite à l'un profite à tous, en interne comme en externe : un parti pris qui permet à Mazars de construire des synergies de moyens et de compétences à l'international et d'offrir un accompagnement à ses clients, avec une même exigence de qualité de service, dans les 61 pays dans lesquels le Groupe est directement implanté. C'est aussi cette dimension participative qui donne à notre modèle sa dynamique entrepreneuriale et le rend à la fois exigeant et efficace, car il donne à chaque professionnel un rôle essentiel à jouer dans le développement du Groupe.

**Ce modèle, atypique, a démontré de nombreux atouts :**

- appréhender, dans un environnement de plus en plus réglementé, les spécificités sectorielles et les problématiques « métiers » des clients afin d'apporter une réponse globale porteuse de valeur ajoutée et d'efficacité ;
- décliner cette démarche avec les mêmes standards de qualité dans tous les pays où les clients sont implantés ;

- assurer au client une cohésion dans l'approche, un partage des savoir-faire et des expériences, les collaborateurs de Mazars travaillant de la même façon, avec les mêmes outils et les mêmes méthodologies ;
- renforcer la solidité ainsi que la pérennité de la structure et des équipes, chaque associé étant impliqué dans la stratégie et dans la performance du Groupe, et tous partageant collectivement et solidairement les risques et les bénéfices.

En s'appuyant sur ce modèle, dans le respect de la diversité et de l'apport des cultures et des hommes, Mazars poursuit sa stratégie de développement qui allie croissance organique et croissance associative, afin de devenir un acteur global de services professionnels intégrés.

**De l'audit au conseil, une gamme intégrée de services professionnels**

Mazars se positionne aujourd'hui comme un groupe réellement pluridisciplinaire, à même d'accompagner ses clients dans la validation de leur information financière et sa mise en conformité avec l'environnement réglementaire, mais également de les conseiller dans différents domaines – gouvernance, maîtrise des risques, organisations, accompagnement des transactions financières, stratégie de RSE, etc. – dans lesquels les dimensions stratégiques et opérationnelles sont parfaitement interconnectées. >>>

“

*Grâce à un fort niveau d'intégration de nos structures, nous construisons, de façon durable, une capacité de réponse la plus globale possible pour le plus grand nombre d'entreprises. Celle-ci implique une approche multiculturelle et multidisciplinaire, dans l'acceptation commune des standards du Groupe.* ”

Philippe Castagnac

“

*L'évolution de notre organisation vise à consolider durablement la dynamique d'intégration internationale du Groupe. L'accès à l'ensemble des expertises de Mazars dans le monde est un atout de taille pour nos clients.* ”

Douglas A. Phillips

## LA SINGULARITÉ Mazars



### Ouverture et intégration

Notre modèle s'est construit par-delà les frontières et les différences culturelles. Nous sommes différents mais solidaires, unis autour d'un même objectif. Notre multiculturalisme nous rend plus forts.

### Pluridisciplinarité

Nous avons intégré une gamme complète de services : audit, conseil, services comptables, fiscaux et juridiques. Nos métiers se complètent et se servent les uns les autres dans une approche globale au service de nos clients.

### Transversalité

Nous savons travailler ensemble, partager nos expériences, nos compétences et proposer des solutions avec la même exigence de qualité partout dans le monde.

### Technicité et spécialisation

Depuis l'origine, nous cultivons l'excellence technique comme un moteur de notre développement. En outre, la globalisation n'est pas synonyme pour Mazars de standardisation mais de spécialisation : spécialisation par segments de marché, spécialisation par métiers, spécialisation par filières d'activité, spécialisation géographique par marché local.

»» De fait, nous voyons une complémentarité vertueuse pour nos clients entre le haut niveau de technicité de nos experts en finance, la rigueur méthodologique de nos auditeurs apportant fiabilité et sécurité, d'une part, et la valeur ajoutée de nos consultants, leur capacité à impulser le changement en posant un regard pertinent et innovant sur leurs problématiques, d'autre part. En cela, nous nous affirmons aussi comme des catalyseurs de la croissance et de la transformation des entreprises.

### Le client au centre de notre organisation

Afin de servir au mieux les entreprises et les organismes publics au niveau mondial, nous avons développé une approche « client » internationale qui se nourrit de notre connaissance des environnements de marché régionaux et nationaux. Le renforcement constant de la structuration internationale de notre organisation, autour de segments de marché et de lignes de métiers, garantit ainsi un pilotage global efficient de notre activité. Il permet de proposer une offre de service globale et cohérente qui se décline localement partout où nous sommes présents, sur les cinq continents, dans le cadre d'un accompagnement de proximité et de solutions sur mesure.

À cet égard, le cadre d'intervention qu'offre notre structure en *Global Business Units* est un atout pour construire une stratégie mondiale appuyée par des infrastructures, des systèmes d'information et des processus communs, tout en partageant les meilleures pratiques déployées à l'échelle des pays. Cette organisation matricielle constitue l'un des points forts de Mazars, exerçant une vraie force d'attractivité pour de nouveaux talents et donnant une pleine cohérence à l'approche multimétiers de Mazars.

## Une présence sans cesse renforcée à l'international

Présent dans plus de 60 pays, Mazars a fait le choix d'être un véritable Groupe international. Cela ne signifie pas exporter un modèle national, aussi efficace soit-il, mais construire, en s'enrichissant des différences culturelles et des expertises développées sur chaque marché, un *partnership* où chacun est appelé à contribuer dans le partage d'une vision commune. La diversité des profils et des parcours de nos associés et de tous nos professionnels est une force. Pour servir les entreprises au plus près de leurs attentes et les aider à évoluer dans un contexte mondialisé et un environnement complexe, les équipes qui les accompagnent doivent être multiculturelles.

Notre politique soutenue de développement international vise à doter le Groupe d'une couverture mondiale lui permettant d'accompagner ses clients partout où ils sont eux-mêmes implantés. Mazars poursuit donc sa dynamique d'expansion internationale avec, chaque année, l'intégration de nouvelles entités. Ces opérations traduisent notre volonté de poursuivre une double stratégie d'implantation dans de nouveaux pays et de renforcement de nos positions sur nos marchés les plus porteurs.

Notre développement sur les marchés émergents et au cœur des pôles actuels de dynamisme de l'économie mondiale – qu'il s'agisse de l'Asie, de l'Afrique ou de l'Amérique latine – s'accélère et se nourrit par ailleurs d'une croissance organique de qualité, grâce à des services innovants proposés aux entreprises locales et internationales, ainsi qu'aux grands bailleurs de fonds internationaux. Autour de plates-formes régionales, Mazars renforce ainsi sa couverture des zones où il entrevoit un potentiel de croissance significatif.

En ce qui concerne l'Europe, nous sommes convaincus que ce marché, bien que perçu comme mature et assez concentré s'agissant de nos professions, est en fait loin d'être figé et recèle encore d'importantes opportunités de développement, à la faveur notamment d'une offre de service qui s'adapte et s'élargit constamment pour répondre aux enjeux des pays de cette zone. Enfin, aux États-Unis, Mazars a renforcé sa présence directe sur le premier marché mondial de l'audit et du conseil en 2010, grâce au rapprochement qui a donné naissance à WeiserMazars, et entend accroître progressivement sa présence à l'ensemble du territoire.

## LA SINGULARITÉ Mazars



### Écoute et proximité

Notre approche allie personnalisation et sur mesure. Nous nous efforçons d'aller au-delà des attentes de nos clients, de nous dépasser. Nous inscrivons nos missions dans une relation de partenariat de long terme.

### Indépendance

Nous sommes indépendants dans notre manière de penser, dans nos choix, dans notre capacité à proposer une véritable alternative sur le marché. Les professionnels qui nous rejoignent ont à cœur de porter haut cette valeur.

### Intégrité

L'éthique, la rigueur morale, la responsabilité, le respect des individus et de la diversité guident notre croissance et fondent notre politique de développement des talents.

### Culture entrepreneuriale

Nous ne nous sommes jamais considérés dans une situation établie. Notre culture entrepreneuriale nous pousse à aller toujours plus loin, à nous adapter sans cesse au changement, mais à en être aussi l'initiateur et l'acteur.



*Mazars se mondialise sans se standardiser : la force de notre approche réside précisément dans la capacité à proposer des services sur mesure, adaptés aux enjeux locaux mais nourris d'une vision globale d'expert.*

Antonio Bover

# SERVIR NOS CLIENTS PARTOUT dans le monde

Au cœur de la stratégie de croissance de Mazars, le développement international du Groupe continue à prendre appui sur une politique active de croissance associative, dans le respect des valeurs fondamentales de Mazars : transparence, indépendance, excellence technique.



Loïc  
Wallaert  
Membre du GEC,  
Coordinateur  
de la zone Europe



## Europe

**En Europe, Mazars a poursuivi en 2010-2011 une double approche de renforcement de sa présence directe dans les pays matures, dont la croissance reste freinée par la crise économique, et de développement dans les pays plus dynamiques** comme

la Russie, la Pologne, l'Ukraine et la Turquie qui ont maintenu une croissance soutenue. Pour les pays plus matures, piliers de l'économie européenne comme l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Irlande, cette politique de développement se traduit par un renforcement de notre présence directe, notamment grâce à l'élargissement de notre offre de service. Le développement du *Consulting* ou des activités de *Transaction Services* ont ainsi très largement contribué à cet objectif. Par ailleurs, les flux d'affaires entre les pays ont été maximisés par le développement de nouveaux *Desks* étrangers, en plus de nos *French Desks* historiques. Il s'agit notamment de *German*, *Russian*, *Japanese* ou *Chinese Desks* dans les principaux pays européens. Enfin, au cours des douze derniers mois, nous avons

renforcé notre base de clients avec l'arrivée de nouveaux clients prestigieux et le renouvellement auprès de clients existants.

La diversification de l'offre de service s'est également illustrée avec le renforcement de nos activités de *Forensic* dorénavant réalisées sur toute l'Europe de l'Est par une équipe spécialisée basée à Prague. Elle s'est également illustrée en Russie dans le domaine des services financiers (banque et assurance notamment) avec la création d'une équipe entièrement dédiée à cette activité. Dans le domaine de l'optimisation des offres enfin, les activités de Mazars au Luxembourg ont été réorganisées, afin de se concentrer sur l'audit et l'expertise comptable et le conseil fiscal, notamment sur le secteur des services financiers, particulièrement porteur dans le pays.

En termes géographiques, Mazars a renforcé sa présence dans la zone scandinave, en intégrant au sein de son *partnership* le cabinet suédois SET, pour donner naissance à Mazars-SET, entité réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 30 millions d'euros. Cette opération, accompagnée d'une nouvelle opération de croissance externe au Danemark, permet à Mazars de faire un pas de plus dans l'établissement d'une plate-forme intégrée couvrant toute la Scandinavie. Ces fusions ont également été l'occasion d'échanger sur les *best-practices* dans le domaine de la diversité, sujet sur lequel la Scandinavie dispose d'une véritable expertise. Mazars s'est aussi renforcé en Suisse avec l'arrivée d'une équipe à Lausanne.

Les objectifs de développements géographiques de Mazars en Europe consistent à poursuivre le renforcement de la plate-forme scandinave, mais aussi à se déployer dans les pays les plus dynamiques des Balkans.



**Frédéric  
Allilaire**

Senior Advisor  
auprès du GEB,  
Coordinateur des  
zones Amériques  
et Afrique  
Moyen-Orient

## Amériques

**En Amérique du Nord comme en Amérique latine, l'année 2010/2011 a été pour Mazars, avant tout, une année de consolidation des activités.** Pour les États-Unis, dont l'activité a été freinée par une conjoncture économique difficile, Mazars a initié avec ses associés d'outre-Atlantique une démarche destinée à identifier les villes «où il faut être» (*need to be*) – où une présence plus forte du Groupe est absolument nécessaire afin d'être plus en mesure de servir nos clients actuels ou futurs grâce à des implantations sur la côte ouest, comme la côte est des États-Unis – et les villes «où il serait bien de s'implanter» (*nice to have*), dans lesquelles notre présence offrirait un avantage certain en termes d'image et de proximité renforcée avec les clients.

En Amérique latine, Mazars s'est attaché cette année à renforcer d'abord la structuration des activités de ses bureaux existants, afin de mieux préparer ses prochaines opérations de croissance externe dans la zone. Le second objectif est de renforcer l'offre dans chacun de ces pays. Ainsi, une équipe de quatre professionnels, associés et collaborateurs du Groupe, dédiés au développement des activités de *Financial Advisory Services*, a été transférée au Brésil au cours de l'année 2011, tandis que la gouvernance de Mazars au Chili a été renforcée, afin de mieux préparer le développement régional conformément aux priorités stratégiques du Groupe. Dans la même perspective, Mazars a identifié au cours de l'exercice 2010-2011 ses besoins de déploiement au Mexique, où son activité reste principalement centrée dans la capitale. L'objectif est d'étendre sa présence dans d'autres villes majeures, présentant un fort potentiel de développement, à l'image de Guadalajara (deuxième métropole du pays, à l'ouest de Mexico), ou encore de Monterrey au nord-est du pays.

## Afrique & Moyen-Orient

**La disparité des stades de développement économique entre les différents pays d'Afrique et du Moyen-Orient implique pour Mazars d'opter pour une stratégie de déploiement différenciée, pilotée par les bureaux existants, mieux à même de prendre en compte les caractéristiques des marchés locaux.** Dans le Golfe, le Groupe a choisi de centrer ses activités sur quelques pays-clés principalement : Émirats arabes unis, Bahreïn, Arabie saoudite et Qatar. Ces pays dont l'économie demeure basée sur l'énergie investissent en effet massivement pour préparer l'après-pétrole. De plus, les activités qui y sont ancrées permettent de rayonner dans toute la zone, tout en garantissant les standards d'excellence technique propres à Mazars, potentiellement plus difficiles à atteindre dans les pays voisins. Pour l'Afrique anglophone, l'année est marquée par l'intégration de deux nouveaux pays : le Nigeria, dans lequel l'activité a été lancée le 1<sup>er</sup> janvier 2011, avec l'ouverture d'un bureau à Lagos, et le Kenya, où Mazars a intégré la firme KOKA Koimburu & Co. Le Kenya servira d'ailleurs de base pour poursuivre le déploiement en Afrique de l'Est, en Tanzanie et en Ouganda par exemple. Enfin, les bureaux d'Afrique du Sud poursuivent le pilotage du développement dans le cône sud de l'Afrique, principalement de la Namibie au Mozambique. En Afrique francophone enfin, le Groupe poursuit sa stratégie d'intégration, notamment *via* un nouvel accord de correspondance au Congo-Brazzaville et se tourne désormais vers le Gabon.

Au Maghreb, le Groupe a capitalisé en 2010-2011 sur sa position d'acteur reconnu sur le marché, et s'est préparé à la réouverture prochaine d'un bureau à Tripoli, en Lybie, afin d'être en mesure de saisir les opportunités d'affaires liées à l'émergence de nouveaux besoins et d'investissements.



**John Mellows**  
Senior Advisor  
auprès du GEB,  
Coordinateur  
de la zone  
Asie-Pacifique

---

## Asie-Pacifique

**Le dynamisme économique de l'Asie ne se dément pas et offre notamment à Mazars la possibilité de déployer des offres de service innovantes, afin de répondre aux enjeux spécifiques de cette zone.** Mazars intensifiera au cours des prochains mois l'effort de renforcement de sa présence, en priorité en Chine et en Inde, les deux pays dont la croissance porte celle d'une Asie devenue l'un des piliers de l'économie mondiale. L'Asie centrale offre également d'intéressants potentiels de développement, ce qui s'est traduit par le renforcement des équipes de Mazars au Tadjikistan en 2011, à la suite de l'intégration du cabinet de conseil *Approach Consulting Group*. Dans l'ensemble, les pays asiatiques sont particulièrement sensibles à l'implication du Groupe dans le développement des économies locales, et l'expertise développée par Mazars lui permet d'identifier les problématiques spécifiques des marchés et des entreprises, afin de mettre au point des offres de service originales, pouvant ensuite être déployées dans le reste du monde. Cette approche novatrice s'est traduite de manière concrète ces derniers mois par le déploiement de nouvelles offres comme l'accompagnement des entreprises sur les questions d'audit des droits de l'homme, domaine sur lequel les acteurs du marché sont de plus en plus sollicités pour produire des éléments de reporting. Pour développer son expertise sur ce sujet, Mazars s'est attaché notamment les services de l'expert Marzuki Darusman, ex-procureur général auprès des tribunaux indonésiens et ancien président de la commission indonésienne des droits de l'homme.

Autre sujet majeur : le respect de l'environnement. Pour répondre aux attentes de ses clients et prospects en la matière, Mazars a intégré le groupe de *consulting* spécialisé *Starling Resources*, basé à Bali. Une manière de plus de dépasser l'audit « financier » pour offrir des services d'audit extra-financier attendus par le marché. Dans la même perspective, avec la volonté de contribuer à la croissance en proposant des services dédiés, gages de confiance et de sécurité, Mazars a entrepris de développer en Asie une nouvelle offre de conseil, liée au développement des ressources humaines, en intégrant le cabinet *Metizo*, afin d'ouvrir une antenne dédiée au *People Development Consulting*. L'intérêt de cette démarche, née d'une analyse approfondie des besoins du marché asiatique, est double : favoriser le développement des affaires au sein des entreprises locales sur leur propre marché, mais aussi faire éclore de nouvelles pratiques de management, adaptées à l'expansion géographique rapide de ces sociétés, notamment en Europe.

---

## PARLONS-EN

**ALLIANCE PRAXITY**

**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 28 000 professionnels dans 87 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 additionnelle grâce à des équipes de professionnels dans 17 pays supplémentaires.**

L'Alliance Praxity répond pleinement à la volonté de Mazars de se positionner comme un acteur global, faisant bénéficier ses clients d'une même qualité de service partout dans le monde. Ce modèle innovant d'alliance entre des cabinets indépendants crée un lien fort entre chacun de ses membres, attachés à être un relais local pour les autres, ce qui permet à tous de bénéficier d'une présence globale. Particulièrement dynamique, le développement de Praxity a été marqué en 2010-2011 par trois événements majeurs. ShineWing, cabinet chinois spécialisé dans l'audit (3 000 collaborateurs, avec une orientation spécifique sur le secteur minier, particulièrement important en Chine) a décidé de rejoindre Praxity, permettant à l'Alliance de disposer d'une base solide dans ce pays-clé. Par ailleurs, en Europe, le cabinet LeitnerLeitner, basé à Vienne et disposant de multiples implantations en Europe de l'Est et dans les Balkans, a lui aussi décidé de faire fructifier ses compétences au sein de l'Alliance. Le cabinet canadien MNP a, pour sa part, rejoint Praxity en début d'année. Au-delà de ces nouvelles firmes, l'Alliance s'est attachée à faciliter et à stimuler le référencement et les flux d'affaires entre ses membres existants. Pour continuer à se développer et renforcer les synergies entre ses membres, Praxity a également lancé un nouveau site Internet et un intranet qui facilitera le partage des meilleures pratiques entre membres. L'ambition de l'Alliance Praxity passe aussi par un développement de ses activités dans les pays d'Amérique latine et la zone caucasienne – Ouzbékistan, Kazakhstan... – sans oublier les Philippines qui constituent de plus en plus un vecteur de croissance important en Asie.

“

*L'ambition de l'Alliance Praxity est de créer pour tous ses membres de nouvelles opportunités d'affaires.*”

**Jos van Huut**

**Jos van Huut**

Senior Advisor  
auprès du GEB  
Senior Partner de  
Mazars aux  
Pays-Bas  
Chairman de  
l'Alliance Praxity





Sectorial average growth over 2 years

COST REDUCTION

EXPORT

1



Definition of the matrix of risks and controls

2

Integration and implementation of controls within the analysis software



3

Data retrieval From the applicable systems



Final decision

6

Analysis of results and choice of additional criteria

5



CONCLUSIONS & DECISIONS



Expertises

# UNE OFFRE GLOBALE, DES SOLUTIONS SUR MESURE

Mazars propose à ses clients, grands groupes internationaux, PME, entrepreneurs ou organismes publics, une chaîne de services professionnels intégrés en audit, conseil et accompagnement comptable, fiscal et juridique. Se fondant sur une écoute attentive et une lecture innovante des problématiques de chaque organisation, Mazars mobilise et combine les expertises du Groupe pour déployer des solutions sur mesure, répondant aux besoins stratégiques des entreprises et révélant une réelle efficacité opérationnelle dans la mise en œuvre.

# DE L'AUDIT AU CONSEIL: une chaîne de services professionnels intégrés

L'offre de service de Mazars est articulée autour d'un *continuum* de services intégrés qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises. De la rigueur méthodologique de nos prestations d'audit, gage de fiabilité et de sécurité, à la valeur ajoutée tant stratégique qu'opérationnelle d'un accompagnement au service de la croissance et de la transformation des organisations, Mazars déploie une offre de service de plus en plus globale et propose à ses clients des solutions innovantes, adaptées à leurs problématiques.

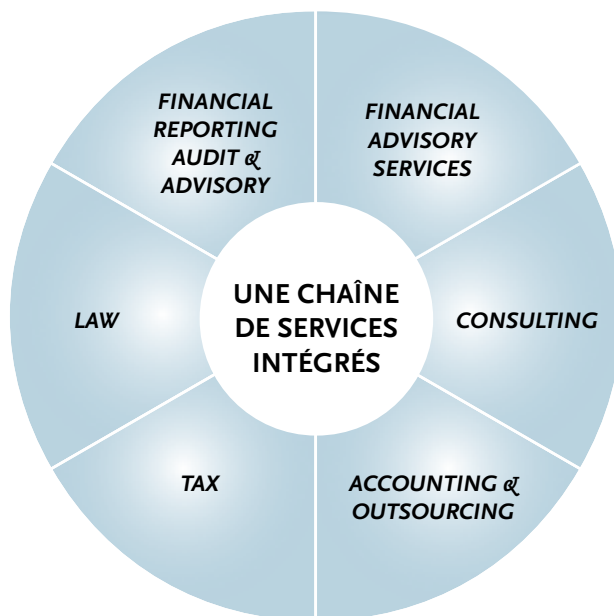
**M**azars a choisi de servir la communauté économique dans son ensemble, accompagnant et conseillant aussi bien des grands groupes internationaux, que des PME, des entrepreneurs, ou encore des organismes publics. Afin de répondre au plus près aux besoins d'entreprises et de structures de nature différente, Mazars a placé le client au cœur de sa stratégie et du mode d'organisation de son management opérationnel. L'activité est ainsi pilotée, au plan international, au travers de quatre *Global Business Units* (GBUs). Deux GBUs sont dédiées à nos principaux segments de marché : la *Global Business Unit Public Interest Entities* (GBU PIE), qui propose une offre étendue de service à l'ensemble des sociétés cotées, banques, assurances et entreprises publiques, et la *Global Business Unit Owner Managed Businesses* (GBU OMB), qui accompagne les entreprises à capitaux privés, de la PME à l'entrepreneur individuel, à toutes les étapes de leur développement. Deux autres GBUs sont dédiées respectivement aux métiers du *Tax*

et du *Law* et travaillent en étroite transversalité avec les deux *Business Units* orientées « client ». Permettant un pilotage stratégique des opérations au niveau mondial, cette organisation garantit dans le même temps une meilleure proximité avec les marchés, une optimisation de l'efficacité opérationnelle et encourage le développement, au plan international, de compétences « métiers » nouvelles et d'expertises sectorielles renforcées.

## Les fonctions support au service du développement de l'activité

Le déploiement d'une approche globale répondant aux attentes de ses clients a également conduit Mazars à structurer les fonctions support du Groupe au plan international dans le cadre de *Global Support Units* (GSU). Au service d'une croissance maîtrisée du Groupe et de l'optimisation des performances opérationnelles, les GSU déploient de façon coordonnée, au sein de l'ensemble des pays du *partnership*, des politiques, outils et investissements en soutien du développement de l'activité, dans quatre principaux domaines :

- GSU Performance et Systèmes : au-delà du pilotage de la performance financière, elle vise à fournir aux équipes opérationnelles les processus et les systèmes leur permettant d'améliorer leur efficacité et leur productivité ;
- GSU Secrétariat Général et Communication : elle a en charge l'animation de la vie du *partnership* international, l'aide à la conduite du changement et l'accompagnement juridique des intégrations, et pilote la communication internationale dans le cadre d'une approche globale du management de la marque ;
- GSU Talents : elle déploie une gestion mondialisée et dynamique des talents qui couvre les aspects de recrutement, formation, développement des compétences, mobilité et gestion des parcours de carrière ;
- GSU Technique et Innovation : pilotant la gestion des risques, l'excellence technique et le contrôle qualité pour l'ensemble du Groupe, elle veille au déploiement de nos standards de qualité technique et éthique.



## Focus

# Promouvoir les meilleurs standards de qualité et de sécurité



**Jean-Luc Barlet**  
Membre du GEC,  
Responsable GSU  
Technique et  
Innovation

**Responsable de la GSU Technique et Innovation (T&I), Jean-Luc Barlet revient sur les enjeux de la gestion des risques et du contrôle de la qualité. Deux éléments indissociables de l'excellence technique qui est au fondement de la valeur ajoutée des services de Mazars.**

« Intervenant en support des équipes opérationnelles pour garantir le respect de standards professionnels homogènes et des règles déontologiques dans tous les pays où Mazars opère, la GSU T&I veille constamment à la progression et à l'harmonisation des compétences techniques des professionnels du Groupe. A cet effet, les équipes de la GSU définissent des procédures et éditent des manuels « Qualité » à l'usage de tous, régulièrement mis à jour. Outre un manuel « Qualité » dédié à l'audit, la GSU T&I étoffe chaque année la palette de ses manuels dédiés à la gestion des risques et aux problématiques des lignes de métier en développement, notamment les activités de *Financial Advisory Services*. De même, dans un contexte de diversification de nos offres de service et d'expansion internationale soutenue, impliquant l'intégration régulière de nouvelles entités, les équipes de *Risk Management* veillent à apprécier, au plan global, l'adéquation entre nos standards et les missions que nous sommes amenés à effectuer. À cet égard, nos règles d'éthique et d'acceptation des missions ont été homogénéisées dans l'ensemble des pays et activités du *partnership*, de telle manière que tous – auditeurs, consultants, avocats – disposent de règles communes dans le domaine très régulé de l'audit statutaire. À l'échelle internationale, pour coordonner notre action au plan opérationnel, nous avons établi un dispositif de structures techniques dans la plupart des pays où nous intervenons. Près de 400 correspondants de la GSU assurent ainsi au quotidien le déploiement des outils et des procédures et la capitalisation des bonnes pratiques, visant à garantir le même niveau de qualité partout dans le monde, dans le cadre des audits de groupes par exemple ».



## Entités d'intérêt public (PIE)

# UN PARTENAIRE D'ENVERGURE MONDIALE pour les grands comptes

La *Global Business Unit Public Interest Entities* (GBU PIE) de Mazars apporte à l'ensemble des sociétés cotées, banques, assurances et entreprises du secteur public l'expertise de professionnels dans six grands domaines : l'audit, le conseil financier, le conseil en management, l'accompagnement comptable et financier, la fiscalité et le droit. Ensemble, au sein de cette ligne d'activité, ils offrent des solutions répondant aux enjeux du marché : mise en conformité (*compliance*), audit et certification, amélioration de la performance et accompagnement de la croissance des entreprises. La capacité de Mazars à allier une stratégie de pilotage globale à une approche « pays » permettant de mutualiser les équipes, les compétences et les meilleures pratiques, notamment par secteur d'activité, est déterminante dans la croissance de l'activité PIE, démontrant la performance de notre modèle intégré.

« Les économies matures connaissent de nouveau une phase de crise économique assez intense. Ce ralentissement marqué de la croissance pourrait conduire à l'accélération du processus de modification des équilibres entre marchés matures, pays « émergés » et pays émergents » analyse Hervé Hélias, responsable de la GBU PIE. Cette crise de confiance touche plus particulièrement le secteur bancaire, qui est la courroie de transmission de l'ensemble de l'économie. En effet, à la crise financière mondiale intervenue en 2008, s'est ajoutée la crise de la dette souveraine en Europe créant un environnement de risque supplémentaire

pour des établissements bancaires. « Nous assistons, de ce fait, à une crise de liquidités sans précédent. Les flux traditionnels s'en trouvent modifiés, notamment ceux issus des fonds de pension et des investisseurs institutionnels américains. Les taux d'intérêt augmentent, rendant le coût de l'argent plus cher. »

Les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) et les économies émergentes continuent à croître, mais ne seront sans doute pas épargnés par l'affaiblissement d'un pan entier de l'économie mondiale. Ils pourraient ainsi être confrontés à un moment à des problèmes d'inflation voire

“

L'accompagnement des grands comptes internationaux est au cœur de la stratégie de croissance de Mazars.”



**Hervé Hélias**  
Membre du GEC,  
Responsable  
de la GBU PIE

à des bulles spéculatives. « Dans ce contexte de crise de confiance et d'incertitude très défavorable aux fonctionnements des marchés, nous devons être un facteur de stabilité et de confiance pour nos clients et pour les marchés. Les grandes entreprises recherchent des partenaires fiables, stables, rigoureux et indépendants. Dans le même temps, elles ont besoin d'être accompagnées dans leurs transformations pour accroître leurs performances, grâce à des solutions innovantes et opérationnelles. »

### Conformité, certification et conseil

Mazars déploie une offre de service globale visant à répondre à quatre enjeux des grands comptes internationaux :

- la *compliance* ou la mise en conformité avec les exigences réglementaires en vigueur, qu'elles soient financières, fiscales ou juridiques. Nos équipes pluridisciplinaires interviennent donc sur : l'externalisation du *reporting* comptable, financier, fiscal ou de la paie pour des filiales de grands groupes qui souhaitent externaliser ces fonctions dans certaines régions du monde, l'évolution de leur contrôle interne ou de leur gestion des risques, et l'accompagnement sur des grands projets réglementaires, tels Bâle 3 ou Solvency 2 dans les secteurs financiers.
- L'audit, le contrôle, la certification des comptes et la validation de l'information financière. Ce métier a connu des évolutions importantes au cours des 10 dernières années avec une refonte en profondeur des référentiels techniques visant à intégrer des données non financières (risques, RSE, gouvernance,

### 10 PÔLES

## d'expertise sectorielle

- Aéronautique et défense
- Assurance, mutuelles et prévoyance
- Banques et marchés de capitaux
- BTP, *contracting* et ingénierie
- Énergie et ressources
- Gestion d'actifs
- Immobilier
- Secteur public et institutions gouvernementales
- Media et télécoms
- Transport et logistique

**6,9 %** de croissance de l'activité PIE en 2010/2011

respect des droit de l'Homme, etc.) au sein d'un « *Integrated Reporting* » donnant une vision à plus long terme de la performance globale de l'entreprise. Ces évolutions font désormais partie intégrante de notre offre de service.

- L'accompagnement de la croissance, ou de la décroissance qui couvre : les *due diligences* à l'acquisition ou à la cession, l'évaluation, les restructurations ou encore les investigations consécutives aux transactions. Là encore, notre capacité à réellement intégrer au sein d'une même équipe experts financiers, auditeurs, consultants, juristes ou encore fiscalistes apporte une valeur ajoutée à nos clients.
- L'optimisation de la performance, et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des entreprises : optimisation de la *supply chain*, amélioration de la performance des fonctions support, évolution des systèmes d'information ou encore restructuration. C'est un domaine dans lequel nous avons investi de manière significative au cours des derniers mois car le marché est à la recherche d'acteurs globaux et intégrés.

### Transversalité et gestion des incompatibilités

« La GBU PIE donne une cohérence à l'approche plurimétiers de Mazars et permet de renforcer la transversalité au plan international. Loin d'être synonyme de standardisation, la mondialisation contribue à un partage constant des expertises et des meilleures pratiques ». Ainsi, Mazars mobilise dans tous ses métiers et pôles d'expertise sectorielle les meilleurs spécialistes dans leur domaine au sein >>>

# 456,1 M€

de chiffre d'affaires  
en 2010/2011



»»» d'équipes intervenant en mode projet. Elles déclinent les offres de service à l'échelle mondiale en les déployant via une approche contextualisée par segments de marché. L'organisation en *Global Business Unit*, intégrant différentes lignes de métiers, permet aussi d'avoir une gestion très stricte des incompatibilités entre missions. « *Nous avons chez Mazars l'objectif d'être intransigeants dans le contrôle, le suivi et l'arbitrage des incompatibilités. C'est au cœur de notre éthique professionnelle et c'est également le gage d'une bonne maîtrise de notre développement. Sous la houlette d'un associé décisionnaire, les équipes opérationnelles intervenant dans le cadre de la GBU PIE travaillent en lien étroit avec la cellule Risk Management du Groupe. Notre portefeuille clients est clairement segmenté entre les activités réglementées et non réglementées.* »

## Un développement rapide de notre portefeuille clients

La GBU PIE dispose d'un portefeuille substantiel de grands comptes internationaux dans les activités réglementaires (audit), avec plus de 500 sociétés cotées auditées dans le monde. « *Nous avons considérablement amélioré notre efficacité opérationnelle au bénéfice de nos clients, tout en maintenant les mêmes standards de qualité. Toutefois, nous sommes attentifs à ce que la pression tendancielle sur les honoraires à laquelle est actuellement confrontée la profession ne nuise pas aux exigences primordiales de qualité et de sécurité de l'information financière.* ».

Par ailleurs, Mazars poursuit activement sa stratégie de développement des grands comptes sur les métiers non réglementés, avec récemment plusieurs missions significatives de conseil, notamment pour la Banque centrale d'Irlande, Lloyds Banking Group, AIG-Fortis, Saint-Gobain, Allianz, etc. Ces activités

sont vouées à devenir un moteur de croissance important pour Mazars, avec une réelle légitimité de la marque sur ce marché. En parallèle, la GBU PIE bénéficie de capacités d'intervention élargies avec l'extension constante de la couverture géographique du *partnership*, complétée par des accords de correspondance dans plusieurs pays. Ainsi, nous sommes en mesure de répondre à des appels d'offres de grande envergure, à l'instar de celui lancé par l'ONU sur l'audit de l'utilisation des fonds alloués aux populations par les Nations Unies dans 91 pays.

Les investissements ne sont pas en reste. Ils concernent avant tout les hommes car le recrutement et l'intégration de profils de haut niveau participent étroitement à la logique de développement des offres du Groupe. Le renforcement des équipes en Europe et en Asie a été significatif, qu'il s'agisse de spécialistes en *corporate finance* pour nos activités de FAS ou d'élargissement à de nouvelles compétences en conseil, sur des offres en *supply chain* ou en *consulting IT*. L'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de RSE fait aussi partie des offres récemment développées, avec par exemple l'intégration de *Starling Resources*, société basée à Bali spécialisée dans la diminution des émissions de CO<sub>2</sub> et la gestion de la déforestation, ou encore avec le déploiement d'une offre en audit des droits de l'Homme et la contribution du Groupe à l'élaboration de standards de conformité à la réglementation internationale en ce domaine. Les équipes PIE de Mazars accompagnent en outre plusieurs grands bailleurs de fonds internationaux (*Asian Development Bank*, *USAID*, etc.) dans le cadre de missions d'audit de leurs fonds ou pour les conseiller dans la gestion de leurs programmes d'aide.



## FOCUS CLIENT

### CARREFOUR, FRANCE

# Renforcer la transparence

#### Une dynamique internationale

« Nous entrons actuellement dans une période de changement inédite. L'évolution probable de la réglementation européenne vise en effet à faire évoluer la structuration du marché de l'audit vers une moindre concentration, au service d'un renforcement de la transparence et de la stabilité financière des marchés », analyse Hervé Hélias.

Or l'ouverture du marché à une compétition élargie profitera à un nombre limité d'acteurs en raison de la nécessité, pour servir les clients PIE, d'avoir construit un réseau international et d'être en capacité de fédérer des compétences « métiers » et sectorielles de haut niveau. L'expérience de la gestion des grands comptes sera aussi un atout ; or Mazars est, en dehors des grands acteurs anglo-saxons du marché, l'un des rares groupes à avoir développé une clientèle de grands comptes internationaux, et sans doute l'un des seuls présent sur le marché de la Banque et de l'Assurance.

« Depuis 25 ans, nous avons structuré une offre mondiale avec des équipes pluridisciplinaires. À l'aube d'une nouvelle ère, Mazars est prêt à figurer parmi les principaux leaders au service des PIE. »

Afin de renforcer ses positions en audit et sa capacité à accompagner des grands comptes internationaux, Mazars va poursuivre l'extension de sa couverture géographique sur les principales places financières européennes (Londres et Francfort notamment) et continuer de développer ses équipes de spécialistes en Banque & Assurance, secteur stratégique pour Mazars. Dans le même temps, la dynamique internationale de développement des activités de conseil contribuera à attirer de nouveaux grands clients et à accroître la notoriété de la marque sur de nombreux marchés.

Présent dans 33 pays, avec plus de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 471 000 collaborateurs et 15 000 magasins, le groupe Carrefour est devenu, en quarante ans, le deuxième acteur mondial de la grande distribution. Avec plus de 57% de son chiffre d'affaires réalisé à l'international, notamment dans les économies émergentes, Carrefour a souhaité renforcer son dispositif d'audit externe en s'appuyant sur un troisième commissaire aux comptes.

Le Conseil d'Administration de Carrefour, sans recourir à une procédure d'appel d'offres, a demandé à Mazars de lui soumettre une proposition en ce sens. « L'enjeu de cette proposition était double : élaborer une offre pertinente sur le plan technique et financier, mais surtout assurer Carrefour de notre capacité à mobiliser au sein du Groupe et coordonner à l'international des équipes de qualité capables de conduire des missions dans des environnements complexes », indique Pierre Sardet, associé qui a coordonné l'équipe en charge de préparer la proposition.

Préalablement à la désignation, Carrefour a également souhaité confier à Mazars une mission portant sur l'analyse de certaines de ses procédures clés de contrôle interne dans plusieurs pays : Argentine, Chine, Espagne, France et Grèce. « Cette mission nous a permis de mieux comprendre le groupe mais nous a également offert l'opportunité de démontrer au management notre capacité à mener des missions transnationales significatives répondant aux meilleurs standards de qualité et au niveau d'exigence de Carrefour », ajoute Pierre Sardet. Un pari réussi, puisque Mazars a été désigné en juin 2011 en qualité de commissaire aux comptes du groupe Carrefour.

“

Nos équipes partagent une envie de se développer, de travailler ensemble et de répondre au plus près aux besoins des clients. Cette solidarité et cet esprit entrepreneurial sont le ciment de notre croissance. ”

# UN ACCOMPAGNEMENT MONDIAL et pluridisciplinaire

Mazars a poursuivi cette année sa stratégie d'élargissement et de déploiement international de son offre de service en *consulting*, afin d'accompagner au mieux les organisations privées et publiques dans leurs transformations. En cultivant une approche innovante, autour de solutions sur mesure et d'un accompagnement à la fois stratégique et opérationnel, Mazars s'installe progressivement comme un acteur de premier plan dans le monde du conseil.

**L**e monde a désormais appris à vivre avec la crise et les entreprises ont compris qu'adopter une position de repli, faire preuve d'une prudence excessive et geler tout investissement, étaient les meilleurs moyens de ne pas retrouver les chemins de la croissance, voire de disparaître progressivement. Ces crises devenues plus fréquentes, plus violentes et systémiques, conjuguées aux comportements volatils des consommateurs face à l'incertitude, ont des implications inévitables sur les *business models*. Elles appellent des processus de transformation et de restructuration, et incitent les entreprises à faire évoluer leur stratégie, leur gouvernance, leurs organisations et leurs processus de décision.

Dans ce contexte, elles sollicitent des spécialistes du conseil pour conduire ces transformations, mettre en œuvre un modèle d'organisation plus résilient et optimiser leur performance. « *Parce que les*

*entreprises doivent se concentrer sur leur cœur de métier, leur marché, l'évolution de leurs produits et services, leurs clients, elles ne peuvent conduire seules leur transformation. Or celle-ci est devenue vitale dans une conjoncture mondiale durablement incertaine et nous les accompagnons dans son pilotage et à toutes les étapes de sa mise en œuvre* », souligne Miguel de Fontenay, Associé en charge de l'activité *Consulting* du groupe Mazars.

## Valoriser la dimension opérationnelle du conseil

Mazars a l'intime conviction que toute stratégie de transformation n'a de valeur ajoutée qu'à l'aune de sa mise en œuvre et de son impact effectifs. À cet égard, la dimension opérationnelle du conseil et donc les phases de suivi, d'accompagnement des changements entrepris et de déploiement des solutions recommandées par les équipes *consulting* de Mazars sont largement valorisées.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

# Un axe fort de développement

« *Nous sommes convaincus que la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable tend à devenir un puissant levier de performance globale pour les entreprises. Nous aidons ainsi nos clients à prendre activement part à un développement mondial équitable et à faire de leur engagement en matière de RSE un véritable avantage concurrentiel* » analyse Miguel de Fontenay. Dans cette optique, Mazars a souhaité se positionner plus particulièrement sur des enjeux ayant un impact pour notre écosystème mondial, comme l'exploitation durable des ressources naturelles, et sur l'intégration des problématiques liées aux droits de l'Homme comme une composante à part entière de la performance à long terme des organisations. De plus, Mazars conseille également de grands bailleurs de fonds internationaux (*US Aid, African Development Bank, Commission européenne, Agence Française de Développement...*) dans la gestion de leur activité d'aide au développement.

« La chose la plus difficile n'est pas de conseiller une direction générale, mais de l'aider à orchestrer la mise en œuvre de sa stratégie dans un "espace-temps" qui soit en phase avec ses objectifs », rappelle Miguel de Fontenay. « Arrêtons de penser que la seule vraie valeur ajoutée du conseil est dans la stratégie si elle est déconnectée de toute approche empirique permettant d'en mesurer l'efficacité réelle. » En véritable partenaire de long terme des entreprises, les équipes *consulting* travaillent sur l'amélioration des processus internes et des systèmes d'information, sur l'organisation, sur l'animation des fonctions clés (finance, IT, *supply chain*, marketing, RH) et sur la bonne adéquation de l'ensemble des objectifs au service d'une meilleure performance globale.

### Une approche internationale et transversale

L'offre de service *consulting* de Mazars est structurée autour de six principaux champs d'expertise : stratégie, opérations, finance, organisation, gouvernance et maîtrise des risques, développement durable. Elle se nourrit d'une approche à la fois internationale et plurimétiers. « Mazars appréhende le conseil de façon globale et multidisciplinaire. Le maillage naturel et les synergies avec les autres services du Groupe comme le Financial Advisory Services ou le conseil fiscal et juridique nous permettent d'offrir des solutions intégrées ». Plus de 300 consultants sont d'ores et déjà dédiés aux activités de *consulting* aux États-Unis, dans les pays émergents (Chine, Indonésie, Pakistan et Inde), en Europe et au Royaume-Uni. « Nous avons privilégié la croissance organique, notamment en nous entourant des meilleurs talents, mais nous travaillons aussi à l'intégration de cabinets en Afrique, en Europe et aux États-Unis. La marque Mazars a rapidement réussi à se positionner sur le marché du conseil et tend à attirer de nombreux professionnels qui souhaitent prendre part à un projet qui recèle un formidable potentiel. »

## FOCUS CLIENT

### RGPP - FRANCE

## Modernisation et transformation

Lancée par le gouvernement français en 2007, la Révision générale des politiques publiques (RGPP) constitue le plus important programme de modernisation de l'État engagé en France. Il poursuit un triple objectif d'amélioration de la qualité des services publics, de réduction des dépenses publiques et de revalorisation du rôle et de la carrière des fonctionnaires.

Mazars a ainsi remporté au début de l'année 2011 un large appel d'offres, portant sur les années 2011 à 2013, dans le cadre d'un consortium avec les cabinets Boston Consulting Group et Cap Gemini Consulting. Le champ d'intervention couvre six ministères français majeurs (Défense, Justice, Culture, Éducation, Recherche, Affaires étrangères) et les établissements et agences rattachés. Mazars et les équipes ministérielles travaillent de manière intégrée. « Il nous faut avant tout cadrer la mission, identifier les gisements de modernisation et déterminer l'impact de la modernisation sur les métiers de chaque ministère, pour fédérer et mobiliser les équipes autour de projets de transformation concrets », explique Marc Schwartz, associé en charge du conseil au secteur public.

Les missions conduites sont de nature très variable : réflexion sur la mise en œuvre des politiques publiques, valorisation industrielle des infrastructures de recherche, mesure des économies liées aux réformes ministérielles, réduction des délais de traitement des dossiers administratifs. Le projet fait appel à de nombreuses compétences, qu'il s'agisse de l'analyse stratégique, de la réingénierie des process, du « *lean management* » ou de l'analyse financière. « Notre démarche va au-delà de la définition et comprend un volet d'accompagnement opérationnel. Réussir des transformations de cette ampleur demande de bien analyser les impacts managériaux sur le terrain, puis de s'inscrire dans des feuilles de routes concrètes de court et moyen termes. Ces missions correspondent au positionnement du pôle Conseil de Mazars : un conseil opérationnel, à forte valeur ajoutée », complète Marc Schwartz.

“

Nous nous attachons à faire bouger les lignes dans le monde du conseil avec une approche à la fois pragmatique, innovante et nécessairement pluridisciplinaire qui réclame ouverture, intelligence des situations et leadership.”



**Miguel de Fontenay**  
Membre du GEC,  
Responsable de  
l'activité Consulting  
au sein du Groupe

# L'EXPERTISE FINANCIÈRE au service de la performance des entreprises

Dans le cadre de son offre de *Financial Advisory Services*, Mazars s'appuie sur un réseau de 500 professionnels, basés dans une cinquantaine de pays, rompus à l'accompagnement des transactions (*Transaction Services*), au financement de projets (*Corporate finance & Modelling*), à la résolution de litiges et de fraudes (*Forensic & Investigation Services*) et à la restructuration d'entreprises (*Restructuring*). La capacité de Mazars à déployer avec flexibilité des équipes multidisciplinaires et transnationales au sein de son *partnership* intégré en fait un partenaire offrant fiabilité et performance, à la mesure des exigences de ses clients.

**P**renant appui sur son expertise de l'ensemble des métiers de la fonction « Finance », Mazars a développé une offre en *Financial Advisory Services* pour accompagner ses clients aussi bien dans la conduite et la sécurisation

de leurs transactions, que dans un contexte de restructuration de leurs activités. Intimement liées à l'évolution de la conjoncture économique, les activités de *Financial Advisory Services* se caractérisent par leur dimension tantôt procyclique, dès lors qu'il s'agit, sur des marchés connaissant une dynamique de croissance, d'accompagner les acteurs économiques dans leurs opérations de transactions, de levées de fonds, d'introduction en bourse ou d'évaluation, tantôt contracyclique, lorsque l'expertise de Mazars est sollicitée dans des contextes de restructuration d'activités, de fraudes ou de litiges.

Les missions des équipes de *Financial Advisory Services* nécessitent ainsi une approche intégrée qui requiert, de la part de nos équipes, des expertises pointues en vue de :

- réaliser, à l'achat et à la vente, les *due diligence* financières, juridiques et fiscales nécessaires à la réussite d'une transaction ;
- valoriser les actifs acquis et les engagements souscrits et définir le schéma de comptabilisation dans le cadre d'opérations complexes ;
- réaliser les investigations nécessaires et intervenir dans le cadre de procédures d'arbitrage ou de contentieux ;
- intervenir au service d'entreprises en difficultés, afin de les accompagner dans la mise en œuvre de solutions de redressement.

## Technicité et agilité

Mazars s'appuie sur une équipe de professionnels dotés d'une technicité de haut niveau et d'une expertise dans de nombreux secteurs d'activité, notamment celui des services financiers (banque et assurance), dont Mazars connaît les *business model* et les enjeux. La force d'une approche pluridisciplinaire combinant par exemple les expertises en évaluation d'actifs, en optimisation fiscale et en conseil juridique, constitue en outre un atout majeur pour apporter des solutions efficaces

“

Les équipes Financial Advisory Services de Mazars comprennent aujourd'hui 500 professionnels présents dans près de 50 pays.”



**Fabrice Demarigny**  
Responsable de l'activité FAS au sein du Groupe

et pertinentes. La force de l'accompagnement proposé par Mazars réside ainsi dans son modèle d'organisation intégrée, qui garantit à la fois une capacité d'intervention avec les mêmes standards de qualité dans plus de 60 pays et une approche empreinte d'agilité et de réactivité.

### Cap sur l'international

Afin d'accompagner le développement de ses clients à l'international, Mazars a étendu la couverture géographique de ses équipes de *Financial Advisory Services* à plusieurs zones stratégiques. Ainsi, une équipe *Corporate Finance & IPO* est désormais basée à Hongkong pour toute la région Asie-Pacifique. De même, un pôle *Financial Advisory Services* a été constitué à Singapour et une équipe dédiée a été détachée au Brésil, fer de lance du développement de l'activité pour toute l'Amérique latine. Enfin, en Europe de l'Est, Mazars a renforcé ses compétences en matière de Litiges et Fraudes. Couplé à un pilotage global de l'activité permettant de garantir une qualité de prestation homogène partout dans le monde, cet enracinement local est au cœur de la valeur ajoutée des équipes FAS

### FOCUS CLIENT

#### LAGARDÈRE / HEARST - ÉTATS-UNIS

## La « coordination Mazars » pour une mission internationale

À la fin de janvier 2011, Mazars a assisté Lagardère en amont du processus de cession de son pôle « Magazine International » au géant américain des médias, Hearst, puis a assisté les deux parties pour les ajustements de prix *post-closing*, dans le cadre réglementaire des *due diligence* à la cession. Le processus de cession étant centralisé à Paris, Lagardère et Hearst ont exprimé le souhait que l'accompagnement de Mazars soit piloté par une équipe structurante basée à Paris, afin de privilégier une interaction directe avec les gestionnaires du processus transactionnel. Cette mission a en outre requis la contribution de nos équipes locales aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Italie, en Espagne et en République tchèque. « *La démonstration de notre capacité de coordination forte et la qualité de notre dispositif international ont conduit Hearst à solliciter une intervention ultérieure de Mazars* », souligne Pierre-Marie Lagnaud, associé de WeiserMazars à New York. Cette mission a été menée par Jacques Giard, associé FAS, en coordination étroite avec Bruno Balaire, associé signataire de Lagardère. L'accompagnement de cette transaction a ainsi permis de faire valoir l'étendue de l'offre « Conseil » de Mazars au groupe américain Hearst.

de Mazars, qui disposent d'une connaissance approfondie de l'environnement local de marché dans lequel ils opèrent. Outre le renforcement constant de la couverture géographique, l'une des priorités pour Mazars sera de développer sa notoriété et son positionnement sur les métiers de la transaction auprès de grands clients internationaux, des principaux acteurs du *Private Equity* et des grands groupes bancaires spécialisés dans les fusions / acquisitions.



■ **Entreprises à capitaux privés (OMB)**

## LA VALEUR D'UN ACCOMPAGNEMENT sur mesure

Mazars a l'ambition de devenir, à l'échelle internationale, un prestataire de services professionnels de premier plan pour conseiller les PME et les entrepreneurs à chacune des étapes de leur développement. Intervenant pour un éventail très large de clients dans le cadre de sa *Global Business Unit OMB*<sup>1</sup>, dédiée aux entreprises à capitaux privés, Mazars propose un accompagnement sur mesure. Il prend appui à la fois sur la stature internationale du Groupe, qui confère à nos équipes une vision internationale des problématiques *business* et qui encourage le partage des meilleures pratiques, et sur une capacité de service locale fondée sur la proximité et une réelle connaissance des tissus économiques régionaux.

**L'**économie internationale continue à être très instable, en particulier en Europe et en Amérique du Nord, ce qui a positionné les acteurs économiques dans un environnement d'affaires très difficile ces derniers mois.

*« L'importance croissante prise par l'optimisation de la chaîne de valeur dans de nombreux secteurs et à tous les niveaux des organisations est une conséquence majeure de la situation économique. Nombre de nos concurrents sont devenus plus offensifs sur les prix ; cependant, nos clients voient très bien les avantages d'une relation de long terme*

*avec un partenaire professionnel de confiance qui aide leurs entreprises à devenir plus résilientes. Ils sont ainsi prêts à valoriser comme il se doit tout type de services et de conseils qui seront de nature à accroître la rentabilité de leur activité»* analyse Phil Verity, responsable de la GBU OMB.

Face à une croissance atone sur les marchés traditionnels, les entreprises ont en outre subi une pression croissante pour répondre à la nécessité de trouver de nouveaux marchés. Ceci a notamment impliqué une focalisation de leur part sur les opportunités offertes par l'exportation ou toute

<sup>1</sup> OMB: Owner-Managed Businesses

## Focus Client

autre voie leur permettant de se développer à l'international, de surcroît dans un contexte où les marchés traditionnels sont affaiblis, voire déclinants. « Dans cette optique, nos équipes OMB sont idéalement positionnées pour les accompagner ».

### Le client au cœur d'une approche orientée « conseil »

Au-delà des turbulences économiques et financières qui agitent l'économie mondiale, les marchés évoluent vite et constamment, en raison de plusieurs facteurs de changement : les nouvelles exigences réglementaires, les avancées technologiques permanentes, mais aussi et bien sûr les attentes et besoins évolutifs de nos clients. À cet égard, notre modèle d'organisation unique au sein d'un *partnership* intégré, contribue à positionner Mazars comme un partenaire agile concentré sur le service au client, la qualité et la personnalisation du conseil, le développement de solutions innovantes.

Les équipes de la GBU OMB interviennent pour des clients de tous secteurs et de toutes tailles, des entreprises de taille modérée, nourrissant de réelles ambitions de croissance, aux entreprises de taille plus importante se développant à l'international. Quelle que soit leur nature, tous traversent des périodes de changement appelant des transformations importantes, qu'elles soient liées à la conjoncture économique ou propres au cycle de vie entrepreneurial qui les conduit invariablement à investir, vendre, se diversifier, développer leurs capacités de financement, etc. Ils ont ainsi des attentes assez fortes pour être accompagnés et conseillés dans ces phases clés de leur développement, mais n'ont pas nécessairement la taille suffisante pour internaliser ce type de services. Face à la nécessité d'adresser la diversité des besoins et de fournir un conseil global à ses clients en tenant compte de spécificités locales propres à leurs environnements, la structuration de l'activité OMB au sein d'une *Global Business Unit* permet à Mazars de placer le client au cœur de son approche du marché et à la base du développement de tout nouveau service.

## INTERMOBIL - TURQUIE

# Une relation de confiance à long terme

Basé en Turquie, Intermobil est un importateur de pièces détachées automobiles et en est le distributeur pour le compte de nombreuses marques connues, incluant Hella, Wabco et Continental VDO. Pendant environ 60 ans, les activités d'Intermobil ont crû et se sont développées sous le *leadership* et la propriété de trois générations successives de la famille Perahya. En 2009, la société a fusionné avec Hella. L'expertise de Mazars, qui a fourni des services de certification fiscale à Intermobil et à la famille Perahya pendant plus de 20 ans, a été sollicitée pour conseiller la famille pendant la transaction ayant conduit à la vente de leur activité.

Les relations entre Intermobil et Mazars sont fondées sur des valeurs partagées et Rifat Perahya, Président Directeur Général d'Intermobil, souligne que c'est notre proximité avec son entreprise, dans la façon dont nous envisageons cette collaboration, qui nous distingue réellement de nos concurrents. « Il y a une dimension profondément humaine chez Mazars, qui se ressent dans la façon d'exercer son activité, que nous partageons également au sein d'Intermobil, ainsi qu'avec nos partenaires d'Hella. Nous avons un dicton en Turquie sur le fait d'être à vos côtés dans les bons comme dans les mauvais moments. Plusieurs fois, j'ai eu besoin de discuter avec Izel en dehors des heures de travail et pendant le week-end, et il s'est toujours montré disponible, apportant le support et le conseil requis. Notre relation avec Mazars s'apparente à une forme d'amitié, nous nous amusons et travaillons dur, et j'espère que ça continuera aussi longtemps que nos entreprises existeront », commente Rifat Perahya. En d'autres termes, le rôle de Mazars a été celui d'un partenaire d'affaires de confiance, disponible à tout moment, apportant un conseil pertinent, soutenant pleinement le développement d'Intermobil et, par la même, sa famille de dirigeants.

Retrouvez d'autres focus client sur notre site : [www.mazars.com/focusclient](http://www.mazars.com/focusclient)

### Une vision transnationale, un engagement de proximité

Le *Board* chargé du pilotage et de l'animation de la GBU OMB est composé des responsables OMB des États-Unis, de la France, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de l'Afrique du Sud, qui élaborent collectivement la stratégie et veillent au développement de l'activité à l'échelle du Groupe. >>>

»»» « Depuis près de deux ans maintenant, nous avons mené un important travail de développement et de structuration de solides équipes de spécialistes du marché OMB dans 27 des 61 pays dans lesquels Mazars opère directement aujourd'hui » souligne Phil Verity. Cette structure génère une réelle valeur ajoutée pour chaque client, en ce qu'elle permet de déployer invariablement un service de haute qualité au sein du Groupe et de contribuer à sceller le développement de l'activité autour d'une approche commune à l'ensemble des équipes, partout où elles interviennent dans le monde.

« Ces équipes, ainsi que la vision stratégique et la feuille de route qui guident leur action au quotidien, sont les porte-étendards de notre excellence ». Notre organisation encourage et renforce la collaboration transnationale et fait ainsi bénéficier les entreprises que nous conseillons de l'accès aux meilleures pratiques internationales, tout comme elle leur garantit un accompagnement conforme aux meilleurs standards de qualité partout dans le monde, ce qui constitue une réelle valeur ajoutée pour certains de nos clients qui ont l'ambition de se développer à l'international.

Un autre facteur différenciant dans l'approche proposée par Mazars aux entrepreneurs, PME et entreprises de taille intermédiaire, tient à l'investissement et la proximité des équipes. Ce parti pris se manifeste notamment au travers d'une proportion élevée d'associés au sein de nos équipes (de l'ordre de 1 sur 10), figurant parmi les niveaux les plus élevés dans nos professions. Cet engagement personnel des associés est tout particulièrement apprécié des clients OMB qui sont bien souvent des entreprises à dimension familiale, pour lesquelles la confiance d'un partenaire directement impliqué à leurs côtés dans le développement de leur activité est un facteur décisif pour engager une collaboration et construire une relation professionnelle de long terme. « Être dans l'écoute active des préoccupations et des enjeux « business » de nos clients et les aider à y répondre

grâce à des solutions sur mesure sont deux principes fondamentaux pour devenir un partenaire professionnel de confiance. La fidélité de nos clients dans la durée est le meilleur témoignage de l'envie et de la capacité des équipes OMB à travers le monde à exercer ce rôle » ajoute Phil Verity.

## Business development et renforcement des équipes

Au niveau mondial, l'ensemble des revenus des activités OMB représente un total de 383,9 M€ en 2010/2011, soit une croissance de 10,3 %, dont une partie est due à des opérations de croissance externe. « Nous nous félicitons de cette progression, qui représente pour nous une performance, là où nombre de nos concurrents voient leur part de marché en retrait » analyse Phil Verity.

Conformément à notre stratégie de mise en place d'une équipe de *leadership* renforcée pour stimuler et accélérer notre croissance, nous avons nommé des responsables « relation client » dans chaque pays disposant d'une *Country Business Unit* (CBU) OMB. Leur rôle est à la fois de promouvoir et de faciliter les flux d'affaires transnationaux et de partager et déployer les outils de *business development* et de gestion de la relation client. Nous avons également renforcé nos équipes *marketing & business development* et nous mettons en œuvre une approche sectorielle pour cibler nos offres, approche pilotée par des responsables internationaux pour chaque secteur. Ils apportent leur expertise sur des filières d'activité ou des niches spécifiques, afin que les services et solutions proposés à chaque client prennent au mieux en considération ces enjeux sectoriels. La nomination d'Erick Gillier à la tête des activités « *Accounting & Outsourcing* »<sup>2</sup> au niveau Groupe va également permettre de renforcer la cohérence et la qualité de nos services dans ce domaine particulièrement important pour les entreprises qui se développent à l'international.

Parallèlement, le lancement de CFxB, plate-forme internationale d'experts en *trading* offre

**10,3 %** de croissance de l'activité OMB en 2010/2011

# 383,9 M€

de chiffre d'affaires  
en 2010/2011

à nos clients la possibilité d'avoir accès à de nombreux acquéreurs et vendeurs, tout en leur présentant l'étendue de nos savoir-faire en *Financial Advisory Services*. Ce nouvel outil vient appuyer le développement de nos activités de *Corporate Finance*, dont les équipes sont désormais renforcées et capables d'intervenir dans plus de pays. De même, durant l'année, la création de postes de *business monitors* régionaux – en Asie, Afrique, Scandinavie et Europe de l'Est – a permis de piloter le développement stratégique de l'activité OMB dans ces zones et de renforcer les équipes de spécialistes déjà présentes. Un pas de plus vers la création de huit nouvelles CBU OMB dans les deux prochaines années.

L'accent a également été mis sur la formation, notamment sur la dimension « conseil » avec l'élaboration d'un programme de montée en compétences dédié aux associés et aux managers. Enfin, l'année a été marquée par le développement de plusieurs outils très enthousiasmants : c'est le cas notamment d'un outil d'audit des systèmes d'information, ainsi que d'un système unique de contrôle de la satisfaction client, le MCAM.

### Des ambitions affirmées

L'équipe OMB s'est fixé plusieurs objectifs ambitieux pour les mois à venir. Il s'agit tout d'abord de parvenir à une croissance organique à deux chiffres des activités OMB à l'horizon 2013/2014, pour tirer

pleinement profit des investissements effectués et du renforcement de nos structures opérationnelles, mais aussi pour évoluer plus rapidement que nos concurrents et conquérir ainsi des parts de marché. Nous devons en outre poursuivre notre politique de croissance externe, en ciblant finement des opérations d'acquisition ou fusion avec des cabinets partageant nos valeurs et notre éthique professionnelle, afin d'atteindre une taille critique et d'élargir nos expertises, en particulier en Europe et aux États-Unis.

Il faut enfin continuer à faire évoluer notre façon d'accompagner nos clients : en investissant dans le conseil et les expertises spécifiques, pour renforcer le caractère pluridisciplinaire de notre activité, en élaborant et en déployant de nouveaux outils de CRM<sup>3</sup> et des services de diagnostic, en renforçant constamment nos expertises sectorielles, en s'appuyant davantage sur les nouvelles technologies, et, enfin, en développant une forte culture « conseil » dans le pilotage de l'activité OMB. « *L'année 2012 et les suivantes verront la poursuite de l'évolution de notre environnement professionnel. Cela ne doit pas nous empêcher de construire des relations de long terme avec nos clients ; en un mot, il nous faut rester puissamment attachés aux valeurs qui ont si bien servi Mazars jusqu'à aujourd'hui* » conclut Phil Verity.

“

*Nos équipes, ainsi que la vision stratégique et la feuille de route qui guident leur action au quotidien, sont les porte-étendards de notre excellence.*”



**Phil Verity**  
Membre du GEC,  
Responsable  
de la GBU OMB

<sup>3</sup> Customer relationship management

# EXPERTISE ET RÉACTIVITÉ pour accompagner la croissance des entreprises

L'externalisation totale ou partielle de certaines fonctions, notamment liées à la comptabilité, la finance et la gestion sociale, constitue un levier de performance clé pour les entreprises. Elle leur permet de se recentrer sur leur cœur de métier opérationnel, de réaliser des gains de productivité et d'optimiser leur déploiement à l'international. Avec des solutions de support sur mesure, immédiatement opérationnelles et déclinables partout dans le monde, Mazars se positionne comme un partenaire fiable de la croissance des entreprises.

## Un levier de performance et un gage de continuité

« Nous intervenons principalement pour deux types de clients. À l'échelle locale tout d'abord, nous proposons un accompagnement de proximité aux PME et aux entrepreneurs avec des solutions de support et d'externalisation en matière comptable, fiscale et sociale. Dans une perspective davantage transnationale ensuite, nous accompagnons les entreprises qui souhaitent se développer à l'international pour accéder à des marchés à fort potentiel de croissance ou pour se rapprocher de leurs clients étrangers, mais désirant s'implanter localement en limitant le transfert de compétences à leur cœur de métier », présente Erick Gillier, responsable de l'activité *Accounting & Outsourcing Solutions* (AOS) au sein du Groupe. « Pour ces dernières, l'externalisation des principales activités de back-office permet aux équipes déployées localement de démarrer leur activité avec une structure très légère, recentrées sur les principales fonctions stratégiques et opérationnelles ».

En outre, dans un environnement économique incertain, nos clients sont à la recherche de solutions présentant des approches économiques innovantes, pouvant être rapidement mises en œuvre et ajustables en fonction du contexte. Ainsi, en effectuant un transfert de responsabilité sur Mazars, nos clients ont accès à des équipes locales professionnelles dotées d'une réelle connaissance de l'environnement local de marché et d'une expertise dans les réglementations et les mises

en conformité dans les domaines comptable, fiscal et social. Au-delà de la fiabilité et de la qualité technique de l'accompagnement proposé par Mazars, permettant de garantir une continuité de l'activité, l'un des avantages substantiels pour nos clients tient à la flexibilité de l'approche au plan financier. « Le recours à l'externalisation induit pour nos clients la « variabilisation » de coûts qui d'ordinaire sont fixes : les honoraires facturés dépendent en effet du volume traité par nos équipes, ce qui garantit à nos clients un ajustement optimisé par rapport à la taille de l'entreprise et aux possibles fluctuations de l'activité », analyse Erick Gillier.

## Une offre de service cohérente, une approche coordonnée

Prenant appui sur un fort niveau d'intégration technique et opérationnelle des équipes dans l'ensemble des pays du Groupe, gage du déploiement des meilleurs standards de qualité et d'un pilotage unique et coordonné des missions à caractère transnational, Mazars déploie une offre globale de service qui s'articule principalement autour de deux niveaux. Le premier niveau correspond aux services de support en matière comptable, fiscale et sociale recherché par les entreprises se développant à l'international. Il couvre les aspects de gestion comptable et fiscale, comprenant les travaux de tenue comptable, la préparation des déclarations fiscales ainsi que les états de synthèse de fin d'année ; la préparation de tableaux de bord, liasses de consolidation et autres rapports d'activités ; la gestion sociale, incluant l'établissement de la paie ainsi

que l'ensemble des obligations déclaratives afférentes. Le second niveau correspond à des offres plus ciblées d'externalisation de processus financiers (comptes clients, comptes fournisseurs, comptabilité générale,...) et non financiers (ressources humaines, achats,...), d'intérim comptable, impliquant la mise à disposition de personnel qualifié, ou encore de secrétariat juridique.

Les solutions ainsi proposées par Mazars sont systématiquement adaptées au contexte et à la taille de l'entreprise et personnalisées en fonction des besoins spécifiques des clients. Elles se nourrissent également des expertises sectorielles développées par Mazars, qui accompagne notamment, en AOS, de nombreuses entreprises dans les secteurs pharmaceutique et aérien, ainsi que dans les activités de *retail* et de services. « *Si nous bénéficions d'un ancrage local fort sur le marché des PME et TPE en Europe, nous poursuivons le déploiement de nos services à l'international pour accompagner les besoins des entreprises qui se développent à l'étranger, notamment dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). C'est le cas en Asie où nous avons mis en place une plate-forme régionale dédiée aux activités d'Outsourcing et pilotée par nos équipes depuis Singapour* », souligne Erick Gillier. De même, le renforcement de la visibilité de Mazars sur le marché américain en 2010, amorcé, suite au rapprochement qui a donné naissance à WeiserMazars, est en enjeu important pour le développement de la ligne de métier AOS. Fort d'une offre cohérente déployée à l'échelle internationale, dans le cadre d'une approche systématiquement personnalisée et pilotée par un associé unique, Mazars a l'ambition de se positionner comme un acteur international de référence sur ce marché.

## FOCUS CLIENT

### YELP - ETATS-UNIS

## Optimiser son implantation à l'international

Yelp est un prestataire de services en ligne, basé aux États-Unis, dont l'activité consiste à mettre en contact des consommateurs potentiels avec des professionnels et des commerçants locaux. Mazars a commencé à travailler avec Yelp en 2010, lorsqu'ils ont souhaité développer leur activité à l'international et qu'ils cherchaient un partenaire pour les accompagner et les aider à s'implanter sur de nouveaux marchés.

« *Externaliser les fonctions n'ayant pas trait directement à notre cœur de métier auprès des experts de Mazars nous a permis de nous concentrer sur la mise en œuvre de notre plate-forme en Europe et, ce faisant, de développer notre activité beaucoup plus rapidement* », commente Richard Won, Directeur de la comptabilité du groupe Yelp.

« *Au plan international, nous avons un interlocuteur unique chez Mazars, qui garantit la coordination et l'homogénéité des services que nous utilisons. Je dispose toujours de l'information dont j'ai besoin, au bon moment, et chaque question est toujours traitée dans les meilleurs délais. De plus, le système de facturation unique couvrant l'ensemble des prestations réalisées par Mazars nous simplifie le travail administratif et de contrôle des coûts* », poursuit-il.

Un réel partenariat s'est ainsi noué entre Mazars et Yelp. Il y a deux ans, Yelp était présent dans un seul pays européen ; aujourd'hui, ils ont développé leur activité dans neuf pays et Mazars travaille avec eux sur des implantations dans trois nouveaux pays. « *La rapidité avec laquelle il a été possible de développer des relations avec les équipes de Mazars dans chaque pays où Yelp s'est implanté a été un facteur clé de succès* », conclut Richard Won.

“

*La coordination de nos missions transnationales est assurée par un associé unique. Ce pilotage global est une garantie de cohérence et de qualité de nos services.* ”

Erick Gillier



**Fiscalité**

# SÉCURISER L'ENVIRONNEMENT FISCAL pour optimiser son développement

Dans un monde globalisé, il devient indispensable pour les entreprises d'être plus mobiles et de pouvoir dépasser leurs frontières. Mais pour assurer la mise en œuvre concrète de leurs stratégies globales de développement, les entreprises ont besoin d'être accompagnées par des experts fiscalistes qui connaissent parfaitement le contexte de marché local et l'environnement réglementaire. Ce rôle de sécurisation est joué par la *Global Business Unit Tax* (GBU Tax), dédiée aux activités fiscales.

## La fiscalité, une donnée stratégique de la mondialisation

La fiscalité est une donnée essentielle de l'environnement économique et financier des entreprises, mais évolue rapidement. « *Plusieurs facteurs clés influencent la fiscalité au plan mondial, déclare Ton Tuinier, responsable de la GBU Tax. Il y a tout d'abord la mobilité des individus et la globalisation des flux qui imposent de proposer aux entreprises un accompagnement en conseil fiscal et des solutions à la fois locales et globales. En outre, on assiste à un mouvement général d'augmentation de l'imposition indirecte de la part des États du monde entier. Dans ce contexte, les clients souhaitent sécuriser leur situation fiscale dans les différents pays où ils opèrent. Or les législations lourdes et très disparates rendent cet exercice difficile.* »

C'est pourquoi, Mazars s'est positionné en tant qu'expert sur des problématiques comme la définition des prix de transfert, la TVA et les taxes indirectes, la fiscalité des expatriés et des employeurs, les montages financiers liés aux transactions ou encore l'optimisation fiscale. « *Nous pouvons par exemple être amenés à conseiller nos clients pour l'implantation de leurs unités R&D dans les différentes zones stratégiques. Nous nous appuyons sur une réelle connaissance des régimes fiscaux nationaux grâce à un réseau de spécialistes qui assurent une veille fiscale permanente dans plus de 60 pays.* »

## Une organisation porteuse de valeur ajoutée pour les clients

La *GBU Tax* permet de garantir une capacité d'intervention et de conseil sur les dossiers

“

*Le conseil fiscal basé sur une connaissance approfondie des législations locales et de l'environnement réglementaire est aujourd'hui une compétence clé au service de la croissance des entreprises.*”



**Ton Tuinier**  
Membre du GEC,  
Responsable  
de la GBU Tax

transnationaux mais aussi de répondre aux enjeux fiscaux de clients locaux. « Depuis que l'activité Tax est pilotée au plan international dans le cadre d'une Global Business Unit, nous avons renforcé la transversalité, la mise en commun et l'homogénéisation de nos approches et gagné en capacité de mobilisation pour servir nos clients. Nous avons par ailleurs élargi notre offre de service, en conjuguant systématiquement haute expertise technique et service sur mesure. Notre degré d'implication et notre flexibilité font réellement la différence pour les clients ». Très bien implantée au travers de *business units* locales dédiées à la fiscalité dans les économies matures comme les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Pays-Bas, la *GBU Tax* déploie également des équipes de fiscalistes dans les marchés en pleine croissance, tels que les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), les pays émergents ou les PECO (pays d'Europe centrale et orientale). Sur l'ensemble de ces marchés, l'offre de service en fiscalité comprend également tout un volet transverse d'assistance sur les opérations de rapprochement allant de l'audit fiscal et du montage financier des transactions, à l'optimisation et la structuration des entreprises. « Notre modèle de *partnership* intégré est un atout majeur car nous savons mettre nos expertises en commun et proposer un conseil global fondé sur la pluridisciplinarité. Nous avons des terrains de coopération évidents avec les services de Financial Advisory Services dans le cadre d'opérations financières ou encore les équipes de conseil juridique avec lesquelles nous collaborons étroitement, notamment sur des problématiques de droit social. »

## Accompagner les entreprises dans leurs projets d'implantation

Fonctionnant selon le principe du *Desk*, des équipes locales, biculturelles et bilingues, de spécialistes de Mazars accompagnent les entreprises qui souhaitent s'implanter dans une zone ou un pays précis, mais également les entreprises de la zone qui souhaitent développer leur activité à l'international. Ainsi le modèle a récemment été développé pour les acteurs économiques chinois, via l'ouverture de plusieurs *China Desks* en Europe afin, en particulier, de conseiller les entreprises chinoises sur les aspects juridiques, fiscaux, réglementaires et comptables relatifs à leurs implantations européennes, mais aussi de les accompagner sur des transactions financières. Des plates-formes de ce type doivent être créées en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni, à l'instar du *China Desk* inauguré à New York en 2011. L'initiative pourrait à terme s'étendre également à la Russie et à d'autres pays hors d'Europe.

**7,5 %** de croissance de l'activité Tax en 2010/2011



## Conseil juridique

# MAÎTRISER SON ENVIRONNEMENT et ses risques juridiques

Maîtriser son environnement juridique, sécuriser son activité, dans un marché global de plus en plus réglementé, est devenu sans conteste un véritable *challenge* pour les entreprises. Pour répondre à ces enjeux, les 250 professionnels de Marccus Partners, le cabinet d'avocats d'affaires international de Mazars, développent au sein de la *Global Business Unit Law* (GBU Law) des pôles d'expertises de haut niveau dans le cadre pluridisciplinaire offert par le *partnership* intégré de Mazars.

“

*Notre capacité à combiner les expertises juridiques, fiscales et financières apporte une réelle valeur ajoutée à nos clients dans le monde entier.*”

## Un environnement globalisé et complexe

Dans un contexte de crise économique, d'internationalisation des relations d'affaires, de globalisation des flux productifs, financiers et humains, couplé à une complexification et une spécialisation grandissantes des différentes branches du droit, les entreprises expriment la volonté de sécuriser leurs actifs et leurs opérations. « *Nous percevons deux tendances fortes dans notre activité, résume Bernd Sagasser, responsable de la GBU Law : d'une part, le renforcement de la régulation dans tous les domaines – notamment dans la banque et l'assurance, l'énergie, la protection de l'environnement et du consommateur – et, d'autre part, la progression exponentielle des litiges.* » Ainsi, les entreprises recherchent des compétences pointues en matière de règlement de contentieux, de restructuration et veulent être accompagnées par des experts afin de maîtriser l'impact d'un nouveau cadre législatif national ou supranational, en particulier dans leurs transactions dans un marché réglementé.



**Bernd Sagasser**  
Membre du GEC,  
Responsable  
de la GBU Law

**17,3 M€** de chiffre d'affaires  
en 2010/2011

## FOCUS CLIENT

### La compétence juridique, indispensable complément aux expertises de Mazars

Les avocats de Marccus Partners accompagnent leurs clients dans de nombreux domaines du droit, tels que le droit des sociétés, les fusions et acquisitions, le droit immobilier, bancaire et financier, les procédures collectives et les restructurations, le droit social, le contentieux et les arbitrages ou encore le droit fiscal. Plus récemment, Marccus Partners a également renforcé ses compétences en droit de la propriété intellectuelle et des nouvelles technologies, particulièrement sur les questions de transfert de technologies dans les pays émergents.

« La structure de nos clients est assez diverse selon les zones géographiques. Nous conseillons ainsi des entreprises de toute taille, parmi lesquelles de nombreux acteurs dans le domaine financier, mais aussi des instances publiques internationales comme la Commission européenne ou encore l'organisme USAID. » Beaucoup de ces clients font appel à la complémentarité des expertises entre Mazars et Marccus Partners pour concevoir et sécuriser des projets internationaux. Dans ce contexte, la capacité à proposer des services de plus en plus intégrés, comprenant notamment les activités autour du financement (*Financial Advisory Services*), déployés sur les cinq continents par des équipes pluriculturelles, apporte une réelle valeur ajoutée à notre approche. « Notre manière de conseiller nos clients est très entrepreneuriale. Très réactifs et à l'écoute de leurs besoins, nous sommes en mesure d'apporter une vision globale et des solutions sur mesure à leurs problématiques en mobilisant des savoir-faire intégrés. »

### Une capacité d'intervention internationale

L'intégration de nouveaux talents est la clé pour atteindre une croissance de 20% par an, objectif que s'est fixé la GBU Law. Ainsi, Marccus Partners continue de renforcer ses équipes et de diversifier ses compétences au sein de ses principaux bureaux européens, en Allemagne, en France, en Espagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Roumanie et en Russie. En Asie-Pacifique, ses avocats et experts locaux accompagnent les entreprises souhaitant se

## COMMISSION EUROPÉENNE Éclairer les évolutions réglementaires

La Commission européenne a sollicité Mazars et Marccus Partners pour réaliser une étude portant sur la Directive 2004/25/EC relative aux OPA. Cette Directive s'applique aux offres d'achat des actions d'entreprises régies par les lois des états membres de l'Union, et dont tout ou partie des actions sont échangées sur les marchés régulés. L'étude couvre 31 pays, dont 22 membres de l'Union européenne, qui représente 99% du marché coté européen, ainsi que 9 pays hors Union.

Marccus Partners a ainsi pu rendre le premier projet d'étude à l'automne 2011. Réaliser cette étude a nécessité de fédérer les compétences d'experts des marchés de capitaux, d'avocats en droit des sociétés, mais aussi de spécialistes de la gouvernance d'entreprise, des normes européennes et des problématiques de régulation. Christophe Clerc et Fabrice Demarigny, associés Mazars et Marccus Partners, ont piloté le projet, avec l'aide des bureaux de Mazars et Marccus Partners, dans toute l'Europe et dans le reste du monde. Marccus Partners s'est par ailleurs appuyé sur son réseau des firmes partenaires, afin de fournir un éclairage pointu et parfaitement à jour sur les différentes normes régissant les OPA dans les pays de l'étude.

L'étude combine ainsi une approche *top-down* menée sous la responsabilité du *Centre for European Policy Studies* (CEPS), à une approche *bottom-up* qui mobilise des cabinets d'avocats de chacune des juridictions impliquées. Les émetteurs d'actions, les investisseurs internationaux, les investisseurs privés mais aussi les intermédiaires financiers, employés des sociétés concernées, et enfin les bourses et autorités de régulation ont toutes été entendues, afin de proposer leurs idées d'amélioration de la législation européenne en vigueur.

développer dans des zones stratégiques comme la Chine (Shanghai), l'Indonésie (Jakarta), la Thaïlande (Bangkok) et Singapour. Dans le cadre des *China Desks* récemment mis en place en Europe, les équipes de Marccus Partners et celles de Mazars assistent par ailleurs les entreprises chinoises dans leurs investissements transnationaux, estimés à 23 milliards de dollars au 1<sup>er</sup> trimestre 2010. Un guide pratique, « *China Outbound Investments* », a ainsi été publié en collaboration avec CCH Hongkong Ltd. à l'attention des investisseurs chinois et de leurs conseillers.





## Responsabilité

# UN PRINCIPE D'ENGAGEMENT COLLECTIF ET CITOYEN

La notion de responsabilité est au cœur de la culture et des activités de Mazars depuis ses débuts et revêt un sens large: responsabilité devant ses équipes et ses clients, mais aussi face à son environnement et face à la société dans son ensemble. Valeur fondatrice du Groupe, elle s'incarne au quotidien dans le modèle démocratique de gouvernance de Mazars, et plus largement dans ses relations avec ses clients et dans la conduite de ses missions. Ce principe de responsabilité engage également Mazars dans sa gestion des talents et se traduit dans les initiatives menées en faveur d'un développement durable et maîtrisé, prenant pleinement en compte les enjeux sociaux et environnementaux actuels.

# LA DÉMOCRATIE AU CŒUR du *partnership*

Favoriser l'engagement et la contribution de chacun, dans un esprit de responsabilité, cette notion est au cœur de la conception que nous avons de nos métiers et au fondement de notre modèle de *partnership* intégré. Le sens de la responsabilité que Mazars promeut à travers ce modèle se nourrit également des valeurs d'indépendance et de transparence, chères à nos professions, qui guident notre action vis-à-vis de nos clients, des marchés et de la société dans son ensemble. Qu'ils se manifestent à destination de nos équipes ou des autres communautés sociales et professionnelles avec lesquelles nous interagissons, ces engagements citoyens, formalisés dans le cadre de notre stratégie de *Partnership Social Responsibility*, sont partagés par tous les professionnels du Groupe.

**M**azars construit un modèle original de *partnership* intégré, fidèle aux valeurs prônées par ses fondateurs et garant d'une véritable démocratie associative. Au-delà de leurs différences culturelles, les associés du Groupe ont choisi de s'engager dans une aventure fondée sur le partage de valeurs communes, la même conception du métier et les mêmes exigences de qualité. Ce modèle exigeant, qui a prouvé sa pertinence au service de la croissance du Groupe, encourage l'initiative et la diversité des opinions, et fait de leur confrontation un moteur pour le développement. Sans jamais être aligné sur les méthodes ou les standards d'un pays dominant, Mazars construit ainsi invariablement une organisation internationale intégrée et solidaire, animée collectivement par des professionnels qui ont choisi de partager les risques et les bénéfices.

Au niveau du Groupe, la direction de Mazars Srl est assurée par le Conseil de Gérance sous la supervision du Conseil de Surveillance. La direction de chaque entité nationale est, quant à elle, assurée par un Comité exécutif propre élu par les associés de l'entité concernée, les candidatures ayant été préalablement soumises au Conseil de Gérance.

Au cœur de ce dispositif démocratique de décision collégiale, les associés, réunis en Assemblée Générale au moins une fois par an, approuvent, les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe, la désignation de nouveaux associés et les états financiers consolidés de l'exercice. Cette Assemblée est également l'occasion, tous les 3 ans, d'élire les organes de direction et de contrôle. Le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance, dont la composition reflète la réalité internationale et pluri-métiers du Groupe, ont ainsi été élus en décembre 2009.

## Une organisation agile pour servir nos enjeux

**Le Conseil de Gérance ou Group Executive Board** (GEB) est élu pour trois ans par les associés, réunis en Assemblée Générale. Ils en élisent le Président, puis, sur sa proposition, les autres membres. Elu en décembre 2009, le Conseil de Gérance est constitué d'un Président et CEO et de quatre co-CEO. Il définit et met en œuvre la stratégie validée par les associés sous le contrôle du Conseil de Surveillance et il est en charge du management du Groupe.

## Le Conseil de Surveillance

La gouvernance de l'organisation Mazars est dévolue au Conseil de Surveillance ou *Group Governance Council* (GGC). Il compte entre 8 et 16 membres, élus tous les 3 ans >>>

## Le Conseil de Gérance

(GEB – Group Executive Board)

**Élu en décembre 2009 en Assemblée Générale et dont le mandat court jusqu'en décembre 2012, il est composé de :**

- **Patrick de Cambourg**  
*Président et CEO du Groupe*
- **Antonio Bover**  
*Co-CEO du Groupe,  
Sponsor des GBU Tax et 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 LLP aux États-Unis*
- **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 Moyen-Orient Afrique du Nord*
- **David Evans**  
*Senior Partner de Mazars au 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*

## Accompagner et stimuler la dynamique associative

La *Global Support Unit* Secrétariat Général et Communication (GSU GS&C) intervient principalement à deux niveaux : elle exerce, d'une part, un rôle d'animation de la vie du *partnership* international et de conduite du changement au sein de notre organisation et elle assure, d'autre part, la conception et la mise en œuvre de la stratégie de communication, dans le cadre d'une approche globale du management de la marque.

« L'existence de temps d'échanges réguliers, permettant de prendre et valider certaines orientations stratégiques et de préparer leur mise en œuvre opérationnelle, constitue un levier efficace de conduite de changement, au service de la croissance de Mazars », indique Caroline Van Troeyen, Secrétaire Général du Groupe et leader de la GSU. Dans un contexte de croissance internationale soutenue et au sein d'un modèle de gouvernance démocratique comme celui choisi par Mazars, les équipes du Secrétariat Général apportent un soutien essentiel au dynamisme de la vie associative en développant des temps réguliers d'échange et d'interaction entre l'ensemble des associés du Groupe, ainsi qu'en contribuant à la sécurisation et à la qualité des processus d'intégration des nouvelles entités qui rejoignent le *partnership* international.

# Le Conseil de Surveillance

---

**Élu en décembre 2009, le Conseil de Surveillance de Mazars est actuellement composé de 9 membres, dont le mandat court jusqu'à 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**  
(Chine - Hong Kong)
- 

»» par les associés, réunis en Assemblée Générale, l'échéance de leur mandat coïncidant avec celle des membres du Conseil de Gérance. Le Conseil de Surveillance est notamment chargé de suivre le bon fonctionnement du Groupe et de veiller à la bonne évolution des institutions. À ce titre, il évalue régulièrement la performance du Conseil de Gérance et de ses membres, suit l'activité des pays ainsi que celle des GBUs et des GSUs et s'assure du respect des principes de gouvernance, du bon fonctionnement de la démocratie associative et des valeurs professionnelles et éthiques édictées dans le Règlement Intérieur portant la Charte Associative. Il examine également les comptes et les budgets. Dans ce domaine, son rôle s'est renforcé au cours des cinq dernières années, avec la certification des comptes consolidés de Mazars par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Clarke Whitehill. Le Conseil de Surveillance supervise également l'efficacité du système de contrôle des risques. Enfin, il examine et approuve les nouveaux dossiers d'intégration, ainsi que les candidatures à l'association.

**Les Senior Advisors** sont quatre anciens membres du Conseil de Gérance qui interviennent en tant que conseil auprès de celui-ci. Deux d'entre eux supervisent certaines régions du monde dans lesquelles Mazars est implanté et se développe. Les deux autres apportent leur expérience et leur expertise, respectivement au service de la gestion des talents au sein du Groupe et à l'animation et au développement de l'Alliance internationale Praxity.

Le **Global Executive Committee** (GEC) est une instance de direction élargie créée fin 2009 dans le cadre du renforcement des structures internationales de management opérationnel du Groupe. Il rassemble les cinq membres du GEB, les quatre *Senior Advisors*, les quatre responsables de *Global Business Units* (GBUs) définissant les stratégies commerciales globales et le pilotage des opérations au plan international, ainsi que ceux des quatre *Global Support Units* (GSUs) déployant des ressources communes dans le monde, en soutien à la croissance de l'activité. Le rôle du GEC est de piloter les politiques et les pratiques communes en s'assurant de l'efficacité et de la rapidité de leur mise en œuvre.

## Les associés au cœur de la dynamique participative de Mazars

Le modèle d'organisation de Mazars est avant tout fondé sur ses associés, qui ont décidé de partager les



## 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 / Éric Albrand**  
(*GSU Performance et Systèmes*)
- **Caroline Van Troeyen**  
(*GSU Secrétariat Général et Communication*)

#### Ainsi que :

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

mêmes valeurs et les mêmes institutions, exprimées dans nos documents fondateurs, en particulier notre Charte associative, et de s'engager sur un projet conçu ensemble et décidé démocratiquement. La Charte associative place ainsi l'associé au coeur du dispositif de responsabilité technique, l'Entité associée et le Groupe ayant une vocation de contrôle. C'est en effet l'associé qui assume la responsabilité de la conduite de la mission et de l'émission de l'opinion ou des conseils. Dans ce cadre, vis-à-vis de l'association, chaque associé a la responsabilité de situer sa contribution et l'évolution de celle-ci

par rapport au projet global et à sa déclinaison géographique ou métier. Fondée sur l'auto-évaluation et le challenge par la *peer review*, cette démarche permet à chacun et aux équipes de se placer dans une dynamique alliant les capacités et aspirations individuelles et les contributions nécessaires à la réussite du projet collectif. Cette démarche fonde également l'équité du partage associatif.



## Conseil de Surveillance

# DES INSTITUTIONS AU SERVICE du « vivre ensemble »

Organe de réflexion et de liaison avec le Conseil de Gérance, le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement des institutions et à leur évolution au regard des développements du Groupe. Bilan de l'année passée avec Michel Barbet-Massin, Président du Conseil de Surveillance.

**R**enouvelé il y a deux ans, le Conseil de Surveillance de Mazars est désormais composé de neuf personnalités issues de l'ensemble des zones géographiques dans lesquelles Mazars est implanté. « *Elue jusqu'à fin 2012, cette équipe reflète la dynamique d'internationalisation constante de Mazars. Au plus près des problématiques locales de nos associés, le Conseil s'emploie à apporter des réponses concrètes et transnationales* », souligne Michel Barbet-Massin.

Cette année a permis de renforcer encore la diversité des personnes et des points de vue notamment, à travers les travaux préparatoires à la nomination de deux personnalités extérieures, qui interviendra en décembre 2011. Le Conseil de Surveillance assure ainsi pleinement sa double fonction d'organe de contrôle et de lieu d'échange sur la gouvernance.

### Un *partnership* démocratique

Agissant pour le compte des associés, le Conseil de Surveillance s'attache en permanence à évaluer et garantir la pertinence des améliorations apportées au dispositif d'intégration des entités et des équipes qui rejoignent le *partnership* de Mazars. Les enjeux sont non seulement opérationnels mais également culturels et éthiques. L'intégration s'appuie aussi sur un système de rémunération et de droits de vote, véritable socle d'une démocratie participative.

« *La singularité de notre modèle de *partnership* intégré fait la force de Mazars et garantit son indépendance. Nous veillons à ce que les dispositions de notre Charte associative répondent à la fois aux exigences des autorités de régulation et aux attentes de l'ensemble de nos associés* ». Le Règlement Intérieur portant la Charte Associative a ainsi fait l'objet de réflexions et travaux avec le

“

*Représentant des associés dans son rôle de supervision des instances de direction du Groupe, le Conseil de Surveillance est un des garants du modèle de partnership intégré qui fait la force et l'indépendance de Mazars. ”*

Conseil de Gérance, tout au long de l'année, notamment afin d'améliorer le processus de cooptation des associés extérieurs, et plus généralement de renforcer et améliorer les capacités d'intégration du Groupe.

### Renforcement du Comité d'audit

Chargé de veiller au pilotage de la performance financière de Mazars, le Comité d'Audit contribue à renforcer à la fois les dispositifs de contrôle interne et la coordination avec les auditeurs externes chargés de certifier les comptes de Mazars. En étroite concertation avec les GSUs « Performance et Systèmes » et « Technique et Innovation », une réflexion a été initiée sur la mise en place d'un véritable dispositif de contrôle interne, tant opérationnel que sur les fonctions, en particulier au niveau financier, de la remontée des comptes, au contrôle de la qualité de l'information. « Nos clients achètent une confiance dans une signature. Aussi, est-il indispensable que Mazars s'applique la même rigueur qu'aux clients qu'il conseille. Nous tirons les bénéfices des contrôles des régulateurs de plus en plus fréquents et exigeants sur la conformité de nos dispositifs d'audit, d'organisation et d'éthique ».

Ce renforcement vient d'ailleurs compléter la volonté de mieux accompagner les intégrations et participe du même objectif : prévenir les risques et assurer une croissance maîtrisée du Groupe.

### Renouvellement des générations

Le Conseil de Surveillance a également collaboré à la réflexion du Conseil de Gérance et de la Direction des Ressources Humaines sur l'identification et l'accompagnement des nouveaux

talents dans le Groupe. « Nous devons en effet préparer de nouvelles générations de dirigeants à prendre des fonctions à responsabilité et les fidéliser par des évolutions de carrières rapides et valorisantes ». Le Conseil de Surveillance a, dans ce cadre, porté une attention particulière à la mise en place du dispositif déployé dans l'ensemble du Groupe pour identifier et accompagner les meilleurs potentiels.

### Les enjeux du Livre Vert

Certaines des pistes que la Commission européenne semble explorer pour favoriser le développement d'un marché de l'audit équitable, ouvert et diversifié, pourraient avoir une implication significative pour Mazars en termes de développement. Les différentes pistes évoquées dans le document pourraient par exemple impliquer un renforcement des équipes présentes dans tous les pays de la zone, suivie d'une refonte de notre organisation au sein de l'Union européenne.



**Michel Barbet-Massin**  
Président  
du Conseil  
de Surveillance

# UNE APPROCHE MONDIALE de la gestion des talents

Les hommes et les femmes du Groupe au cœur de la réussite et de la pérennité des activités de Mazars à travers le monde. La Direction des Ressources Humaines a ainsi choisi de faire de la notion d'éducation le pivot de sa stratégie de développement des carrières et l'une des promesses fortes de sa politique de recrutement.

## Une démarche d'éducation continue

« Nous proposons des services immatériels, fondés sur des métiers intellectuellement exigeants, dont la valeur repose avant tout sur la qualité de nos équipes et leur capacité à mettre en œuvre une approche pluridisciplinaire, dans l'écoute attentive de nos clients, qui constitue un précieux creuset d'intelligence collective », présente Laurent Choain, Chief Human Resources Officer du Groupe. Ainsi, l'approche développée par Mazars en matière

de gestion des talents est marquée par un parti pris fort donné à l'éducation. Mazars recrute en effet chaque année de nombreux jeunes diplômés, issus des meilleures formations initiales – *business schools*, écoles d'ingénieurs, filières universitaires d'excellence... – que le Groupe va s'attacher à former aux meilleurs standards techniques et professionnels dans un esprit d'ouverture systématique aux enjeux *business* de multiples secteurs d'activité. Construire les premières années de sa carrière professionnelle chez

Mazars constitue donc la promesse d'une expérience fortement valorisée par le marché et d'une employabilité renforcée, non seulement dans les pays dans lesquels Mazars est implanté de longue date mais également dans les pays émergents où le Groupe renforce constamment sa présence. « Une démarche RH centrée sur l'éducation continue, dans le cadre d'une "organisation apprenante", répond aussi pour nous à un enjeu d'intégration sociale qui est au cœur des valeurs humanistes et entrepreneuriales qui ont depuis toujours guidé Mazars », souligne Laurent Choain. Au-delà des premières années, le développement des compétences et des capacités de *leadership* qui conduiront certains professionnels du Groupe à devenir associés et à l'exercice de responsabilités de *leadership* est aussi au cœur de la politique RH déployée au plan international par Mazars.

## Incubateur de talents

« Pour être en ligne avec la culture fortement participative du *partnership* qui fait la part belle à la démocratie d'entreprise, nous avons mis en place une organisation RH unifiée mais relativement décentralisée, autour notamment de six Senior Talent Leaders qui ont chacun la responsabilité d'accompagner une dizaine de pays et de veiller, en étant en prise directe avec leurs réalités et leurs besoins locaux, à la coordination d'une stratégie globale en matière de recrutement, de développement des compétences, de mobilité... », explique Laurent Choain. Incubateur de talents se nourrissant de la pluralité des profils et



**Laurent Choain**  
Chief Human Resources Officer  
du Groupe Mazars

“

*Nos “meilleures pratiques” RH contribuent à donner tout son sens au Mazars’ Way, qui nous positionne avant tout comme un partenaire humain, vis-à-vis de nos clients comme de tous les professionnels du Groupe.”*

des cultures, Mazars met ainsi en place un dispositif de détection, de sélection et d’accompagnement de tous les meilleurs potentiels du Groupe pour en faire les leaders de demain. Engagé dans une stratégie de croissance associative, Mazars veille en effet à ce que le niveau de compétences de ses collaborateurs soit identique dans chaque pays du Groupe. « *Nous créons 10 programmes d’éducation, centrés autour du développement des capacités de management et de leadership, qui seront dispensés au sein de Mazars University en 2012 pour garantir l’excellence, au-delà des différences culturelles* », précise Laurent Choain. Mazars va et voit plus loin avec le lancement, à l’automne 2011, d’un programme d’Executive MBA. Voué à élargir et renforcer les capacités de leadership de dirigeants exerçant des responsabilités exécutives au sein de grands groupes internationaux, ce cursus sélectif accueillera, dans un premier temps, deux promotions fédérant chacune une vingtaine d’associés Mazars venus de différents pays du Groupe, avec un programme notamment centré sur le management et les grands enjeux économiques mondiaux. « *Cette initiative inédite, qui prend appui sur la légitimité de Mazars à conseiller les dirigeants d’entreprise du monde entier sur des enjeux stratégiques, renforce la position de Mazars en tant qu’employeur de référence et sera progressivement élargie à un public externe dans les prochaines années* », précise Laurent Choain, récemment nommé au Board de l’EFMD (European Foundation for Management Development).



## L’éclairage de David Evans

**Senior Partner de Mazars au Royaume-Uni, David Evans est Senior Advisor auprès du Conseil de Gérance et Sponsor de la GSU Talents.**

« *Dans l’environnement économique actuel, particulièrement exigeant, s’entourer des meilleurs talents est plus que jamais fondamental pour Mazars. Gagner la “guerre mondiale des talents” est pour nous la condition expresse pour proposer et mettre en œuvre les solutions les plus efficaces et les plus innovantes et, au-delà, constitue l’un des principaux leviers de la poursuite durable de notre croissance à l’échelle internationale. Au-delà de nos investissements sans faille dans une politique de formation technique et managériale pour tous, l’Executive MBA que nous avons créé reflète l’esprit d’ouverture qui anime Mazars. Il va contribuer à enrichir le profil d’une génération montante d’associés, et plus, largement, en accueillant des candidats venus d’autres horizons, à former les leaders de demain. C’est là le véritable challenge de l’intelligence collective consistant à combiner les meilleurs talents, au meilleur moment, pour offrir à nos clients la meilleure qualité de service.* »



## PARTNERSHIP Social Responsibility

---

**L**a dynamique de responsabilité qui anime Mazars chaque jour dans l'exercice de ses métiers et son implication constante au service de la profession pour en promouvoir les standards techniques et éthiques les plus exigeants, au service de l'intérêt général, sont la marque d'un engagement citoyen que le Groupe élargit à la communauté économique et sociale tout entière. Cet engagement prend corps, depuis 2008, dans une stratégie de *Partnership Social Responsibility* (PSR) partagée par les professionnels de Mazars et dont la mise en œuvre est encouragée dans l'ensemble des pays.

S'appliquant tant en interne qu'à l'attention de nos clients ou des entreprises avec lesquelles nous travaillons, cette politique responsable prend appui sur l'engagement de chacun au sein du Groupe, et se conçoit, pour avoir le plus

d'efficacité et d'impact, comme s'appliquant dans chaque pays en fonction des enjeux sociaux et environnementaux qui engagent le plus notre activité au plan local. La stratégie de PSR de Mazars définit ainsi les principaux domaines que le Groupe a choisi d'investir en matière de RSE (responsabilité sociale et environnementale) et met en place des programmes et des plans d'action élaborés au niveau du Groupe, que chaque pays décline ensuite auprès de ses bureaux et enrichit en retour d'initiatives développées localement.

Structurée autour de quatre principaux axes, la stratégie de PSR permet à Mazars d'intervenir sur plusieurs domaines où son engagement peut efficacement contribuer à encourager des politiques de développement maîtrisées et durables :

- développement d'une offre de services responsables,
- respect et qualité de vie au travail,
- lutte contre le changement climatique,
- engagement dans la cité.

## DES ENGAGEMENTS RESPONSABLES DANS LA DURÉE

THÈME	OBJECTIFS	ENGAGEMENTS
Une offre de services responsables	Offrir à nos clients des services innovants répondant à leurs besoins en matière de RSE	Mettre à disposition les meilleures expertises internationales sur le sujet
Lutte contre le changement climatique	Poursuivre notre développement en étant soucieux de notre environnement	Généraliser les démarches de mesure de l'empreinte carbone puis de compensation et réduction
Respect et qualité de vie au travail	Encourager dans tous les bureaux la mise en place d'environnement de travail respectueux des individus et de leur diversité	Promouvoir un programme Groupe, axé sur la diversité et la qualité de vie, et le décliner dans chaque pays
Engagement dans la cité	Développer des programmes d'aides aux populations en difficulté et promouvoir l'accès de tous à la culture	Encourager chaque pays à développer un engagement citoyen et solidaire renforçant le lien avec les communautés locales

Promouvoir un modèle de développement durable est l'affaire de tous et appelle des évolutions constantes. Fondée sur une vision de long terme mais par nature évolutive, notre politique de PSR est ainsi en construction permanente. Ce rapport de responsabilité sociale et environnementale fait état des politiques menées au niveau du Groupe et des initiatives mises en œuvre localement par chaque entité, symboles de notre contribution à la défense de tous les patrimoines, humains et naturels, et du respect de toutes les communautés, sociales et professionnelles. Nous sommes conscients que l'enjeu du développement durable est complexe. Le chemin est long et il nous reste beaucoup à faire. Nous nous engageons à faire part régulièrement de nos objectifs et de nos progrès à date auprès de toutes nos parties prenantes.



# DÉVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICES responsables pour nos clients

La performance des entreprises ne se mesure plus seulement à l'aune de leurs résultats financiers. Mazars est à l'écoute de ces mutations et met à profit ses expertises, aussi bien en audit qu'en conseil, pour accompagner ses clients dans la mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociale et environnementale (RSE) efficaces et leur proposer des services responsables, adaptés à leurs besoins spécifiques et fondés sur une approche innovante, en tenant compte des contextes culturels et juridiques.

## Auditer la performance extra-financière

L'offre d'audit développée par Mazars dans les domaines de l'impact environnemental, social et sociétal, s'adresse autant à des entreprises souhaitant s'assurer de leur conformité à des standards internationaux, qu'aux filiales de groupes internationaux, dont les exigences en matière de RSE doivent être respectées dans le monde entier. Plusieurs pays ont, en effet, modifié leur législation pour faire rentrer l'information extra-financière dans les obligations de *reporting* des entreprises cotées. Répondant à la nécessité croissante de prendre en compte le développement durable et la responsabilité sociétale dans la gouvernance des entreprises, l'offre de service de Mazars comprend notamment un volet dédié à l'audit des droits de l'Homme visant à mesurer l'application des dispositifs de respects des droits de l'Homme et la mise en conformité sociale et éthique des organisations *via* une méthodologie dédiée, alliant normes existantes et bonnes pratiques. Plus largement, certaines équipes de Mazars, par exemple en France ou bientôt en Chine, proposent à leurs clients une démarche complète entièrement dédiée à l'audit des aspects de RSE.

## Accompagner la mise en place de politiques de RSE

Au-delà de la prise en compte des aspects de RSE dans l'audit de la performance globale des entreprises, nos équipes accompagnent également leurs clients dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable adaptée à leurs enjeux et à leur environnement. L'offre de conseil en RSE développée par Mazars va notamment de la mise en place d'outils de maîtrise

2 NOUVELLES PRACTICES DE CONSULTING OUVERTES EN 2010/2011.

et de mesure, permettant par exemple d'optimiser sa stratégie « carbone » à la définition, la structuration et le déploiement de référentiels applicables en interne et auprès des partenaires, *via* des chartes éthiques ou des politiques d'achats responsables à l'égard des fournisseurs. Pour développer cette offre de service complète et innovante, Mazars s'entoure des meilleurs experts internationaux sur ces sujets : c'est le sens du lancement de Mazars Starling Resources en 2011, qui fait suite à l'intégration au sein du *partnership* d'un cabinet indonésien, basé à Bali, internationalement reconnu pour son expertise dans le domaine du conseil environnemental et social, et en matière d'exploitation durable des ressources naturelles, notamment *via* son expertise du programme REDD. Dans le même esprit, s'agissant cette fois de la dimension humaine du développement durable, Mazars propose désormais un service de *People Development Consulting* qui fait suite au rapprochement en 2011 avec Metizo, société implantée en Asie et spécialisée dans le développement personnel. Cette nouvelle offre vise à accompagner la croissance des entreprises en privilégiant les valeurs humaines en termes de développement individuel et social.

## Partnership Social Responsibility (PSR)

# LUTTE CONTRE le changement climatique

L'engagement de Mazars à accompagner ses clients dans le déploiement de solutions de développement durable, tout comme ses initiatives en faveur de la qualité de vie au travail pour ses équipes, traduisent une volonté du Groupe d'inscrire son action dans le respect de toutes les communautés, humaines comme naturelles. Dans cette optique, la protection de l'environnement est un engagement citoyen à part entière de Mazars, avec un volet de sa stratégie de PSR dédié à la lutte contre le changement climatique.

## Bilans Carbone et programmes de compensation

La méthode du Bilan Carbone permet de comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par une organisation dans le cadre de ses activités et de mettre en place des plans d'actions visant à réduire ou compenser ces émissions. Mazars a ainsi initié depuis 3 ans un programme de diminution des émissions de GES lors de l'organisation de sa Convention annuelle internationale des associés (notamment par la sélection de prestataires « responsables », le recyclage des matériaux, la diminution de l'impression de documents...), et en fait établir chaque année le Bilan Carbone, en diminution au cours des deux dernières années. La compensation



de la Convention de Prague en 2010 s'est traduite par un partenariat avec le programme de reforestation *Million Three Project* en Mongolie Intérieure.

## Des plans d'actions concrets pays par pays

Au sein de Mazars, de nombreux pays ont décidé de s'engager dans la lutte contre le changement climatique en suivant la recommandation du Groupe de mettre en place des programmes de réduction de leur empreinte environnementale. Ces programmes incluent à la fois des diagnostics

des principales implantations, comme les Bilans Carbone réalisés notamment en 2010 par les équipes de Mazars en France, en Chine et aux Pays-Bas, et des actions correctives, ainsi que des chartes très concrètes, allant du choix de prestataires « verts » (postage, photocopieurs, taxis, etc.) au recyclage de matériaux en passant par le choix d'une flotte de véhicules à pollution réduite aux Pays-Bas ou par la dématérialisation des documents. Les bureaux de République tchèque ont ainsi décidé de plusieurs améliorations originales : recyclage des plastiques et encres, appel à des fournisseurs locaux d'eau et de thé pour les salariés, etc. De la même façon, Mazars en Russie s'est doté d'une charte verte et Mazars en Chine a entrepris le Bilan Carbone de toutes ses implantations grâce à une méthodologie développée en interne, afin de déterminer les moyens les plus efficaces de réduire son empreinte carbone.

**7%**  
DIMINUTION DE  
DE L'EMPREINTE CARBONE  
DE LA CONVENTION  
ANNUELLE INTERNATIONALE  
DES ASSOCIÉS ENTRE  
2009 ET 2010



## ■ Partnership Social Responsibility (PSR)

# RESPECT ET QUALITÉ de vie au travail

**C**onvaincu que son *partnership* s'enrichit de la pluralité et de la mixité des talents qui le rejoignent, Mazars met en œuvre une politique de promotion de la diversité visant à offrir à toutes et à tous les mêmes opportunités de recrutement, mais aussi d'évolution de carrière. S'incarnant dans un Comité International pour la Diversité, ces engagements ont notamment trait à la prise en considération du genre, de l'âge, des différentes formes de handicap, des origines sociales, ethniques et raciales. Le Comité a notamment travaillé, en coordination avec les Ressources Humaines, sur la question de la parité (voir encadrés) afin d'identifier et de partager les meilleures pratiques au sein du Groupe, et a publié en 2010 des codes de bonne conduite relatifs

aux congés maternité et à l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

### Diversité et équilibre de vie

La politique de diversité met ainsi l'accent sur une meilleure représentation des seniors et des femmes dans l'entreprise, en particulier aux postes de management. Cette démarche passe entre autres par des programmes de formation des managers et des initiatives dont la création d'un réseau interne spécifiques aux femmes, animé par une plate-forme collaborative de discussions. De plus, Mazars a engagé en 2011 un projet d'identification des talents à l'échelle du Groupe, avec un focus particulier sur le *Women talent pool* qui représente plus de 40% du millier de hauts potentiels identifiés et pour lequel des actions spécifiques d'accompagnement et de développement vont être engagées. Dans la même logique, Mazars est partenaire depuis 2007 du Women's Forum, dont l'objectif est de promouvoir, par le dialogue, l'accès des femmes à des postes de responsabilité.

L'axe relatif à la qualité de vie au travail se traduit, quant à lui, par des initiatives concrètes dans certains pays, comme le *Home Office* une journée par semaine, visant à offrir plus de flexibilité dans la conduite des missions, et à des programmes facilitant la vie quotidienne, à l'instar de la conciergerie d'entreprise proposée en France.

**32** PAYS ENGAGÉS  
DANS UNE RÉFLEXION  
SUR L'ÉQUILIBRE VIE  
PROFESSIONNELLE/  
VIE PRIVÉE SUITE  
À UN SÉMINAIRE RH  
À MILAN FIN 2010



## Mazars voit le monde « au féminin »

Dans le cadre de sa politique de diversité et de parité, dont Philippe Castagnac, Président et Directeur général de Mazars en France, est le *sponsor*, Mazars a présenté à l'automne 2011 le livre « Un monde au féminin serait-il meilleur? », essai écrit par Muriel de Saint Sauveur, en charge de la Diversité au sein du Groupe, qui a interrogé 100 femmes responsables économiques, politiques ou culturelles, vivant dans 33 pays, leur demandant ce qu'elles changeraient dans l'organisation du monde si elles en avaient l'opportunité et le pouvoir.

Mazars a choisi le Women's Forum, qui s'est tenu en octobre 2011 à Deauville, pour présenter cet ouvrage qui vient nourrir la réflexion sur la diversité et la parité conduite à l'échelle du Groupe. Partenaire du Women's Forum pour la cinquième année consécutive, Mazars avait à cette occasion invité quatre femmes interviewées dans ce livre, pour intervenir sur son stand, lors de l'événement :

- Soukaina Bouraoui, avocate tunisienne et directrice de CAWTAR (Centre de Recherches, d'Etudes, de Documentation et d'Information sur la Femme) qui a évoqué : « La place des femmes en Tunisie dans le nouveau gouvernement » ;
- Brigitte Grésy, Vice-Présidente de la Commission sur l'image de la femme dans les médias, Ministère pour l'Emploi et la Solidarité en France sur le thème de : « La déconstruction des stéréotypes » ;
- Loula Zaklama, Présidente et Fondatrice de Rada Research & Public Relations qui est intervenue sur : « La place des femmes en Égypte. La révolution et après? » ;
- Noriko Carpentier, Directrice du Comité d'Echanges Franco-Japonais qui a pris la parole sur : « La femme japonaise aujourd'hui ».

Cette année, Philippe Castagnac était membre du « CEO Champions Club » du Women's Forum. Lancée en 2010, l'initiative « CEO Champions » regroupe une vingtaine de présidents de grandes entreprises internationales, « champions » de la parité. En 2010, le « CEO Champions Club » a pris six engagements pour le progrès et la responsabilisation du secteur privé vis-à-vis de la place des femmes dans l'entreprise. Cette année, chaque membre a présenté les actions menées et progrès accomplis au sein de son entreprise.



**Marianne Sandén-Ljungberg**  
Managing Partner  
de Mazars SET

### ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

## Mazars SET au 1<sup>er</sup> rang en Suède

*Balans*, magazine suédois spécialiste des professions comptables et de l'audit, a publié début 2011 un classement sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans ce secteur. Mazars SET, qui a rejoint le *partnership* intégré de Mazars fin 2010, se situe au premier rang du classement établi, avec un pourcentage de femmes associées passé de 16 à 23% en une année. « Il ne faut pas y voir une forme de politique de quotas, explique Marianne Sandén-Ljungberg, *Managing Partner* de Mazars SET, mais bien la preuve de notre capacité à conserver les femmes de talent depuis l'embauche jusqu'au niveau associé : nous sommes notamment très attachés à accompagner nos collaboratrices durant leur grossesse puis leurs premières années en tant que jeunes parents, une période souvent charnière de leur vie personnelle et professionnelle ». Un exemple de bonne pratique à déployer dans l'ensemble des pays du Groupe, dans le cadre de la stratégie de diversité.



■ Partnership Social Responsibility (PSR)

## ENGAGEMENT dans la cité

La performance d'une organisation ne se résumant pas, pour Mazars, à ses résultats économiques et financiers, le souci de l'intérêt général, qui nous est cher, va bien au-delà des problématiques liées à nos métiers et nos expertises. Ainsi, nous sommes naturellement engagés, partout où nous sommes présents, dans la vie des communautés qui nous entourent. Que ce soit en prenant une part active au sein des débats d'idées actuels ou en jouant un rôle important pour mener à bien des initiatives faisant la part belle à la solidarité et à la transmission.

### L'engagement dans le débat d'idées et la culture

Mazars est un partenaire historique de nombreux groupes de réflexions et de prises de parole sur des sujets de société beaucoup plus larges que ses seuls sujets d'expertise. Nous soutenons, par exemple, depuis 2006, la Cité de la Réussite, manifestation organisée à la Sorbonne à Paris et accueillant un large public autour d'une centaine d'universitaires, économistes, dirigeants, hommes politiques, artistes et philosophes venant débattre sur différents thèmes. Les professionnels de Mazars participent à chaque édition à plusieurs tables rondes.

En 2010, Mazars a également choisi de devenir membre de l'Institut Montaigne, *think tank* unanimement reconnu en France pour son rôle citoyen afin de participer aux groupes de travail « Santé » et « Université », ainsi qu'à différents

débats, dont celui sur le thème « 15 ans de réforme des universités, quels acquis, quels défis ? ».

Mazars est aussi très actif dans le domaine du mécénat culturel qui est une autre manière de prendre part à l'échange d'idées et à la transmission des œuvres auprès du plus grand nombre. Depuis 2007, le Groupe est mécène du Louvre avec lequel il contribue à l'achat de Trésors Nationaux qui peuvent ainsi être exposés aux yeux de tous. Après *la Fuite en Égypte* de Poussin, désormais exposé au Musée des Beaux-Arts de Lyon, et *le Portrait du Comte Molé* d'Ingres, c'est un attachant tableau de Lucas Cranach, *les Trois Grâces*, qui a été soutenu en 2010. Mazars en a été le mécène principal et ce tableau jusqu'alors inconnu du public fait maintenant partie des œuvres exposées au Louvre dans les salles de l'aile Richelieu consacrée aux peintres allemands et flamands. Mazars fait en outre désormais partie des Grands Mécènes de la Culture,

titre décerné par le ministère français de la Culture. C'est par ailleurs au Musée Guggenheim de New York que WeiserMazars a choisi d'inviter ses clients en mars 2011. L'Afrique du Sud, pour sa part, a soutenu l'accès du plus grand nombre à des spectacles de l'Opéra de *Cape Town*. Fin 2010, notre soutien à la Saison France-Russie s'est achevé par un autre beau moment de partage artistique puisque nous avons permis la création d'un nouveau ballet du chorégraphe Angelin Preljocaj, « Suivront Mille Ans de Calme », avec des danseurs de la compagnie Preljocaj et du ballet du Bolchoï. Ce ballet a été créé à Moscou au moment où le bureau de Mazars y fêtait ses 15 ans, et repris ensuite avec succès au Palais de Chaillot à Paris.



### Implication dans les actions de solidarité et de transmission

La solidarité et la transmission sont au cœur des valeurs de Mazars depuis ses débuts et sont le socle sur lequel repose le modèle du *partnership* en lui-même. Il est donc évident pour chaque membre du Groupe, dans tous les pays et à tous les niveaux, de s'engager au quotidien et au plus près des réalités de chaque bureau, dans le cadre d'actions concrètes qui permettent aux moins favorisés d'avoir accès à des services ou des solutions qui leur sont nécessaires. La transmission des savoirs et l'éducation sont au cœur de nos préoccupations. En voici quelques exemples.

À Singapour, Mazars a sponsorisé en 2010 le 9<sup>e</sup> Gala des « Enfants du Mékong ». Créée en 1958, cette organisation aide les enfants d'Asie du Sud-Est à s'instruire *via* des programmes de scolarisation ou des projets incluant la rénovation d'écoles.

En Chine, c'est l'ONG « Couleurs de Chine » qui donne à Mazars l'opportunité de soutenir des écoliers défavorisés dans les villages de la minorité de Guangxi. Mazars s'implique ici, comme souvent à travers le monde, par du mécénat de compétences en fonction des besoins de l'association.

En Argentine, c'est la Fondation « Dafne Flexer », dédiée aux enfants atteints de cancer et à leurs familles, que soutient Mazars activement par des dons, l'organisation d'événements et la sélection d'étudiants chercheurs travaillant pour cette ONG.

La « Fondation d'entreprise Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement Durable », créée en 2009, s'inscrit dans cette lignée

de projets et devient un pilier central de notre engagement. Elle permet chaque année à plusieurs associations œuvrant contre la précarité, soutenant les familles en difficulté, l'accès à l'éducation et à la culture ou l'aide aux personnes souffrant de handicaps, d'avancer dans leurs projets grâce à des dons financiers ciblés. La Fondation a ainsi soutenu 16 nouveaux projets cette année, et a souhaité inscrire son action dans la pérennité, en renouvelant également son soutien à deux associations, CIELO et l'Envol.

L'une des associations soutenues par la Fondation Mazars, la Délégation Catholique pour la Coopération, bénéficie même d'un atout inattendu en la personne d'un collaborateur Mazars, Adrien Mercier, qui a décidé, après 2 ans passés chez Mazars, de partir pour une mission associative en tant que volontaire de solidarité internationale au Sénégal. Son rôle ? Gérer la démarche qualité et de contrôle interne dans le réseau de librairies « Clairafrique », acteur incontournable dans le domaine de l'accès aux livres et à la culture pour tous.

**1,75 %** DU PROFIT  
AVANT RÉMUNÉRATION DES  
ASSOCIÉS DE MAZARS AU  
ROYAUME-UNI DISTRIBUÉ  
À DES ORGANISMES  
DE CHARITÉ





## Rapport financier

# UNE VOLONTÉ DE TRANSPARENCE ET D'EXEMPLARITÉ

---

La publication volontaire, depuis 2004/2005, d'un rapport annuel incluant les états financiers consolidés du Groupe, établis selon les normes IFRS et co-audités par des auditeurs externes, est un signe fort de l'engagement de transparence que se donne Mazars à l'égard de la communauté économique et financière et de sa volonté de promouvoir, en qualité d'expert de la certification de l'information financière, une certaine exemplarité.



## **RAPPORT FINANCIER**

---

<b>75</b>	<b>Rapport du Conseil de Gérance</b>
<b>80</b>	<b>Rapport du Conseil de Surveillance</b>
<b>83</b>	<b>Etats financiers consolidés</b>
<b>88</b>	<b>Notes annexes</b>
<b>109</b>	<b>Rapport des auditeurs</b>

# RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE sur la performance opérationnelle et financière de l'exercice 2010-2011

La décision prise en 2004/2005 de préparer et de publier un rapport annuel, incluant nos états financiers consolidés, préparés selon les principes IFRS et conjointement certifiés par deux réviseurs externes, demeure un trait distinctif de notre *partnership* mondial intégré. Nous avons donc le plaisir de vous présenter ce rapport, témoignage de notre engagement de transparence.

## La poursuite de notre stratégie de développement

Au cours de l'année 2010/2011, l'environnement économique a été particulièrement instable ; dans certains pays, il en fut de même sur le plan politique. Tandis que les pays émergents ont bénéficié d'une croissance soutenue, un ralentissement significatif a pénalisé les économies du monde occidental.

Notre activité consolidée a atteint le chiffre de 956,7 millions d'euros, en progression de 8,2% sur l'exercice précédent (7,4% à taux de change constants). Cette croissance combine à la fois un développement à périmètre constant et l'intégration de nouveaux cabinets (nette de quelques retraits).

Au sein de cette croissance globale de 8,2%, l'accroissement d'activité provenant de la croissance externe pèse pour 4,8% résultant principalement de l'impact en année pleine de l'intégration réalisée aux États-Unis en 2009-2010 et de l'arrivée de nos collègues suédois. Ceci confirme l'attractivité et la résilience de notre modèle de *partnership* intégré.

En Suède, depuis 2004 nous avons une société en participation (*joint-venture*) avec la firme SET, l'un des cabinets leaders de la profession dans ce pays. Mazars et les associés de SET ont convenu que le temps était venu d'aller au-delà d'un simple partenariat pour rejoindre le Groupe. Le cabinet et ses associés ont rejoint l'organisation internationale à effet du 1<sup>er</sup> septembre 2010, mettant un terme à la *joint-venture*.

Globalement, la croissance organique est de 3,4%. Elle est solide et démontre plus que de la résilience dans de telles conditions de marché. Elle reflète des situations contrastées entre les différentes régions :

**Europe:** légèrement positive à +2% dans les principaux pays de l'Europe de l'Ouest, tandis que la croissance en Europe Centrale et de l'Est s'affiche à un taux nettement plus élevé de 7,6% (dont 1,6% résultant de la variation des taux de change). Malte (+ 28%), la Turquie (+ 17%) et la Belgique (+10%) ont connu une croissance à deux chiffres.

**Afrique:** croissance de 7% dont 4% résultant de l'évolution favorable du Rand Sud-Africain. Alors que nous sommes présents dans 14 pays, l'Afrique du Sud seule (29 millions d'euros) représente plus de la moitié de l'activité sur le continent (52 millions d'euros). L'exercice précédent avait bénéficié de l'effet d'entraînement de la Coupe du Monde de football. Cette année, l'économie s'est quelque peu ralentie, se traduisant par une baisse de l'activité en monnaie locale.

Les autres pays du continent se développent de façon satisfaisante: le Cameroun a ainsi effectué des missions au Congo. Le Maroc a progressé de 14%, ainsi que la Tunisie, en dépit de la révolution du Jasmin.

**Moyen Orient:** en dépit de l'instabilité politique, la région a connu une croissance organique de 4% compensée par un effet de change défavorable. >>>

►►► **Amérique du Nord:** la variation d'activité résulte principalement du changement de périmètre sur New York (année pleine alors qu'elle n'était que de 8 mois sur l'exercice précédent).

**Amérique latine:** en excluant les changements de périmètre, la région a connu un bon niveau d'activité en progression de 12,5 %, principalement au Brésil.

**Asie:** sur les 11 pays où nous sommes présents, la croissance a atteint 14 %, principalement sur les pays suivants :

- le Pakistan avec des gains de mandats significatifs
- l'Inde, bénéficiant du rapprochement et des synergies de nos cabinets de Mumbai et de New Delhi.
- Hong Kong, où les conditions du marché ont créé de nombreuses opportunités.
- en Chine continentale, où l'activité en assistance en fusions/acquisitions a été particulièrement soutenue et où l'évolution des tarifs a été favorable.
- au Japon, sévèrement affecté par la catastrophe de Fukushima, la croissance résulte de la *joint-venture* mise en place cette année.

## Le renforcement de nos lignes de métiers

Depuis janvier 2010, ont été mises en place les lignes de métiers (en anglais 'Global Business Unit' ou GBU) supervisant et coordonnant ces métiers dans les pays où la masse critique est atteinte et où le leadership suffisant est présent. Dans certains de ces pays plus petits, le chiffre d'affaires est recensé sur une seule ligne de métier. Notre activité par GBU présente l'évolution suivante :

### PIE

Dans un contexte de conditions de marché en détérioration, où l'incertitude et l'instabilité ont sévèrement affecté les marchés financiers,

notre performance sur 2010/2011 affiche globalement une bonne résilience de nos positions. Principalement en raison de facteurs organiques, (intégration en année pleine de la ligne PIE de notre cabinet américain, seule opération significative de croissance externe avec un impact de moins de 10 millions d'euros), la croissance actuelle est le reflet de notre stratégie : développer une solide base clients en *channel 1*, développer les services de *channel 2* à partir de l'intégration d'associés et de leurs équipes, bénéficier des croissances fortes sur les pays émergents.

Sur le *channel 1*, en dépit d'une tendance de forte baisse des prix sur les principaux marchés matures, nous avons enregistré une croissance positive avec quelques gains significatifs de grandes sociétés cotées, également, nous avons pu renouveler d'importantes missions sur une couverture géographique élargie. En *channel 2*, une nouvelle équipe nous a rejoint, nous permettant de développer notre offre en Conseil et Services Financiers ; en conséquence, nous enregistrons une croissance positive, marquée par une très bonne performance en Services Financiers, spécialement en France et au Royaume-Uni. Finalement, les marchés émergents, en particulier les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), affichent une croissance à deux chiffres démontrant ainsi notre capacité à répondre aux besoins d'économies locales en fort développement.

Même si les conditions économiques en Europe se sont récemment détériorées, nous restons confiants en notre capacité de développement, à la fois par croissance externe, intégration d'équipes et croissance organique pure pour l'année prochaine, tout en conservant une structure de coûts flexible.

### OMB

Il y a peu de doute que nous avons pu observer une amélioration financière contrastée à la suite des événements de 2009 et de 2010. Notre marché,

à tout point de vue, a reflété celui de l'économie globale : croissance organique réduite dans les économies les plus développées (Europe de l'Ouest et Amérique du Nord), plus soutenue sur les pays émergents, tout spécialement en Asie-Pacifique et en Amérique latine. Cependant, nous commençons à observer un renversement de cette tendance et le retour à des niveaux de croissance plus significatifs dans certaines économies.

La croissance externe a ainsi été le vecteur principal de notre croissance en 2010/2011. Nous avons été très heureux d'accueillir nos associés en *joint-venture* de Suède. En dépit d'un environnement concurrentiel difficile, notre offre globale et intégrée de services OMB continue à attirer des clients désireux de travailler avec nos équipes ; il en est de même de consultants partageant cette approche, dans le contexte de la poursuite de recherche de la masse critique et de l'élargissement de notre offre de service.

Nos perspectives demeurent positives tandis que nous poursuivons notre expansion sur de nouveaux territoires, en utilisant des technologies pour se rapprocher de leurs marchés. Nous sommes bien positionnés pour apporter notre aide en nous appuyant à la fois sur nos ressources globales et notre présence locale. Nous poursuivons nos investissements sur les nouvelles technologies et les services en aidant nos clients à atteindre leurs propres ambitions.

## Fiscal

Le préalable au développement était de renforcer notre organisation en priorité sur l'Europe. Dans ce contexte, il s'est agi de recruter les bons leaders et de réaliser les investissements en termes d'équipes dans des pays tels que le Royaume-Uni et la France. Une focalisation et une spécialisation appropriées constituaient la condition d'un service de qualité en faveur des clients. Dans ce but, nous avons créé des centres d'excellence. Par ailleurs, nous avons développé des services financiers dans des centres essentiels tels que Londres, Amsterdam, Francfort et Paris.

## Légal

Cette année fut celle d'un repositionnement sous plusieurs aspects : la croissance en Allemagne a été mitigée et nous avons constaté une stagnation dans d'autres pays européens. La plupart des pays ont investi sur de nouvelles spécialisations et préparé les bases de développements futurs. L'Indonésie nous a rejoint. En raison des investissements réalisés, la marge brute a été légèrement plus faible que celle des années précédentes. >>>

(en millions d'euros)	2009/2010 *	2010/2011	%
Sociétés d'intérêt public (PIE)	426,6	456,1	+6,9%
Petites et moyennes entreprises (OMB)	348,1	383,9	+10,3%
Fiscal	92,5	99,4	+7,5%
Légal	17,2	17,3	+0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>884,4</b>	<b>956,7</b>	<b>+8,2%</b>

\* Retraitée sur l'organisation 2010/2011 pour les besoins de la comparaison

## »» Notre développement supporté par une rentabilité et un financement solides

Des associés et de leurs équipes dépend la génération d'une bonne rentabilité permettant de dégager les ressources nécessaires pour financer nos investissements dans de nouvelles expertises et de nouveaux outils. En dépit de la pression concurrentielle sur les niveaux de prix et grâce à une meilleure efficacité, la marge brute a pu être maintenue à 52%. Dès lors que nos frais fixes ont été bien contrôlés, le résultat affiche un surplus de 21,2% en ligne avec celui de l'exercice précédent (21,4%). Le surplus est défini comme le résultat avant toutes formes de rémunérations directes ou indirectes en faveur des associés, incluant leur quote-part d'impôts sur les sociétés en cas de distribution de dividendes.

Le financement de nos activités est essentiellement apporté par les associés. Il peut se traduire sous des formes diverses : actions, prêts, comptes courants, rémunérations différées. Au total, le financement par les associés représente en moyenne 15,5 mois de leur rémunération globale.

En 2010/2011, le ratio du chiffre d'affaires par rapport au total du bilan s'est amélioré de 1,6 à 1,7 grâce à un meilleur contrôle des travaux en cours et créances (3,6 mois au lieu de 3,8 mois). Ainsi, tandis que nos immobilisations nettes et nos fonds propres sont restés stables, l'endettement financier net a pu être réduit de 66,1 millions d'euros à 57,1 millions d'euros. Dès lors, le recours à des financements externes a été contenu à 23,7% du financement fourni par les associés, assurant ainsi l'indépendance financière de l'organisation et laissant une marge pour d'éventuels besoins complémentaires de financements de notre développement.

## Notre succès repose sur les personnes

Mazars concilie de hautes ambitions avec des moyens contrôlés dans un environnement très compétitif de recherche des talents. Dès lors, nous avons à nous focaliser sur des actions permettant de nous positionner en nous appuyant sur une marque employeur distinctive. Pour encadrer notre mission des cinq prochaines années, les actions suivantes ont été lancées l'an dernier :

– développer une politique mondiale de *Talent Management* appropriée : à ce jour, nous avons pu rassembler les informations de base nécessaires sur lesquelles s'appuyer pour définir une stratégie de *Talent Management*. Par le dialogue, nous allons approfondir et affiner notre connaissance de nos talents et ainsi permettre une nouvelle approche de la mobilité internationale ainsi que leur amélioration ;

– créer un suivi innovant et opérationnel du *leadership* du niveau de manager à celui de dirigeant. En juillet, nous avons lancé notre propre programme *Executive MBA* tandis que notre Séminaire International destiné aux managers, ainsi que celui s'adressant aux associés, ont été totalement repensés dans le contexte d'un développement international de nos talents au sein de l'Université Mazars ;

– assurer une transition harmonieuse sur les positions clés de dirigeants en réunissant un programme désormais en place d'identification, d'évaluation et de développement de ces associés, avec priorité sur la dimension collective plutôt qu'individuelle.

Pour les années à venir, nous continuerons à relever les défis de la fonction des ressources humaines

dans le secteur des services professionnels tel le nôtre :

- l'importance croissante des réseaux sociaux nous impose d'être, sur ce terrain, actifs plutôt que suiveurs ;
- le déséquilibre démographique dans les pays occidentaux doit nous inciter à un meilleur recrutement, afin d'attirer et de retenir les meilleurs parmi les jeunes ;
- la nécessité de définir, d'adapter nos politiques afin de faire face aux changements majeurs, sans se restreindre à répondre aux besoins actuels ;
- également, la nécessité d'une approche différenciée sur les pays émergents où les besoins de *leadership* en ressources humaines sont particulièrement vitaux.

Notre *partnership* s'est renforcée de 10 % en 2011 à travers la cooptation en interne de professionnels talentueux, couplée avec l'intégration d'éléments externes.

Au niveau mondial, nos effectifs atteignent 13 000 personnes, avec une expansion notable sur les pays émergents.

### La poursuite du défi

Les turbulences sur les marchés financiers mondiaux depuis l'été 2011 sont susceptibles de se traduire par une récession sur les économies occidentales. Cependant, comme ce fût notre attitude par le passé en des circonstances similaires, éventuellement moins sévères, nous allons poursuivre nos investissements en faveur du développement de notre *partnership* international.

Notre situation financière et notre management le permettent. Nous avons aussi à nous préparer aux changements éventuels dans le monde de l'audit. Principalement en Europe où des évolutions significatives en termes de rotation des cabinets, de co-commissariat, de restrictions sur les services autres que l'audit pourraient intervenir et avoir un écho en Asie et aux États-Unis.

Nous sommes confiants que notre modèle de *partnership* intégré, que nos ressources humaines et financières sont, indépendamment de l'environnement économique, des facteurs d'optimisme pour le futur.

### Le Conseil de Gérance

# RAPPORT DU CONSEIL de Surveillance

---

## Activité du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice

Le Conseil de Surveillance, élu en décembre 2009 à Londres, s'est réuni dix fois au cours de l'année 2010/2011, dont six fois par conférence téléphonique. Il s'appuie en outre sur le travail fourni par ses membres au sein de trois commissions consacrées respectivement à l'audit et aux finances, aux risques et à la vie associative, ainsi que sur deux commissions créées au cours de l'année, consacrées respectivement aux modifications de la Charte associative et à la succession.

Comme le prévoit la Charte associative, le Conseil de Surveillance doit être consulté préalablement à l'approbation de chaque projet de développement international. Au cours de l'année, conformément à sa mission, le Conseil de Surveillance a donc analysé les projets de développement international présentés lors de l'Assemblée des associés de décembre 2011, portant sur des opérations en Norvège, au Ghana, et au Qatar. Les membres du Conseil étudient particulièrement la qualité technique des projets, au plan financier comme au plan stratégique, et la compatibilité des valeurs des nouvelles entités intégrées avec les valeurs fondatrices de Mazars et avec les principes édictés par sa Charte Associative. Dans une optique de préparation de l'avenir du *partnership*, les membres du Conseil de Surveillance (au sein d'un groupe de travail avec le Conseil de Gérance) ont préparé la mise à jour de la Charte associative, notamment pour faciliter le renforcement des talents du Groupe et contribuer à permettre aux dirigeants du Groupe de mieux inscrire leur action dans la durée.

Le Conseil de Surveillance s'est également attaché à remplir l'ensemble des missions qui lui sont confiées en matière de vie du *partnership*, que ce soit en termes de candidatures à l'Association ou de rémunération des associés et détermination des bonus des dirigeants. Il a ensuite participé à la revue

des comptes annuels, notamment au sein du Comité d'Audit.

Au-delà de ces missions statutaires, le Conseil de Surveillance et le Conseil de Gérance ont largement pris le temps d'échanger sur plusieurs sujets clés, particulièrement les problématiques clés pour l'avenir: succession et intégration. De même, le Conseil de Surveillance a été tenu informé de l'avancement du projet d'intégration européenne du Groupe, ainsi que des réflexions des autorités sur l'évolution des règles régissant la profession d'auditeur (Livre Vert de la Commission européenne en particulier).

## Suivi des aspects financiers et de la maîtrise des risques

Le Comité d'Audit a poursuivi ses efforts de structuration, et s'est réuni trois fois cette année, dès le mois de mars. Cette instance constate que la structuration renforcée de la Direction Financière du Groupe permettra de faire monter en qualité le processus de consolidation des états financiers. A terme, la mise en œuvre de ces systèmes permettra au Comité d'Audit de concentrer ses futurs travaux sur la comparaison entre les différentes entités, et sur le travail avec les auditeurs externes, afin que ce processus permette de contribuer efficacement à l'amélioration des performances de l'ensemble du Groupe.

Le Conseil de Surveillance a également poursuivi ses échanges avec le Conseil de Gérance, dont il a notamment revu tous les rapports. Il constate que le rapport de gérance reflète la réalité de l'activité du Groupe et de ses entités, sur le plan opérationnel comme sur le plan financier.

Les efforts en matière d'harmonisation de la gestion des risques se poursuivent, et ont notamment permis de résoudre certaines difficultés locales que les audits des autorités de régulation des pays concernés avaient mises en lumière. Le Conseil

de Surveillance veillera à la poursuite de cette harmonisation et du déploiement d'un système uni de contrôle qualité.

### Modifications de la Charte associative et problématiques de transmission

Les évolutions possibles du marché de l'audit et la nécessité de poursuivre la structuration du Groupe ont poussé le Conseil de Surveillance et le Conseil de Gérance à créer un groupe de travail commun pour envisager différentes modifications de la Charte associative. L'ensemble de ces modifications poursuit un double objectif de renforcement des talents du Groupe et d'inscription de l'action des Exécutifs dans la durée.

Dans le même esprit, les membres du Conseil de Surveillance ont examiné le dispositif mis en place afin d'améliorer l'identification et le suivi des talents en vue de former une nouvelle génération de dirigeants, aussi bien sur les critères de sélection des associés ayant le plus de potentiel que sur les modalités de leur formation.

### Vie associative

Le Conseil de Surveillance a passé en revue l'ensemble des dossiers des candidats proposés à la cooptation au sein de l'Association. Le nombre de ces dossiers s'élève pour l'exercice à 59 contre 58 l'an passé. Ces cooptations couvrent 23 pays du Groupe, dans toutes les zones, et reflètent la poursuite de la dynamique d'intégration internationale.

De la même façon, la répartition des candidatures entre les différentes *Global Business Units* évolue, ce qui traduit concrètement les changements dans l'équilibre entre les activités. Ainsi, la progression du nombre de candidats dédiés aux activités du *Consulting* confirme la montée en puissance des nouvelles activités, conformément à la stratégie

du Groupe. De même, le profil des associés cooptés est plutôt jeune, avec 80% des candidats âgés de 35 à 49 ans, contribuant ainsi à permettre d'anticiper les problématiques de transmission. Enfin le Conseil de Surveillance a constaté une progression, lente mais réelle, de la proportion de femmes candidates à l'association.

### Stratégie et perspectives

Le Conseil de Surveillance mettra les notions de gestion du risque, de renforcement de l'intégration opérationnelle et financière et d'évolution stratégique au cœur de ses travaux de l'année à venir. Le double effort d'harmonisation des processus de contrôle qualité et de renforcement de la Charte associative visent en effet le même objectif : sécuriser les processus et assurer que chacun des associés soit mieux intégré dans une structure qui soit à même de faire face aux défis des évolutions réglementaires en cours dans ses métiers.

Au fur et à mesure du développement international du Groupe, cette structuration devient également un facteur clé de réussite. Si pilotage global et gestion locale restent la clé du *partnership*, Mazars doit se tenir prêt face à l'évolution de ses missions, qui impliquent de plus en plus souvent plusieurs pays, et cette évolution doit se faire avec les associés, qui conserveront un rôle actif dans l'élaboration de la stratégie du Groupe.

#### Le Conseil de Surveillance





## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

Exercice 2010/2011 clos le 31 août 2011

En milliers d'euros

<b>84 États financiers</b>			
Compte de résultat	84	Note 14: Dettes financières	104
Résultat global	84	Note 15: Dettes fournisseurs et dettes diverses	104
Bilan	85	Note 16: Impôt sur le résultat	105
Tableau de flux de trésorerie	86	Note 17: Passifs éventuels	105
Variation des capitaux propres	87	Note 18: Honoraires des auditeurs	105
<b>88 Notes annexes</b>		Note 19: Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance	106
Note 1: Contexte de la publication	88	Note 20: Effectifs	106
Note 2: Événements significatifs	88	Note 21: Engagements hors bilan	106
Note 3: Principes et méthodes comptables	88	Note 22: Événements postérieurs à la clôture	106
Note 4: Périmètre de consolidation	95	Note 23: Financement et rémunérations des associés	107
Note 5: Chiffre d'affaires	96	Note 24: Incidence des entrées de périmètre	108
Note 6: Coût du personnel technique	96		
Note 7: Autres charges	96		
Note 8: Information sectorielle	97		
Note 9: Immobilisations incorporelles	99		
Note 10: Immobilisations corporelles	101		
Note 11: Créances clients et travaux en cours	101		
Note 12: Provisions	102		
Note 13: Engagements de retraite et assimilés	102		
		<b>109 Rapport des auditeurs</b>	

## COMPTE DE RÉSULTAT

	Notes	31 août 2011	31 août 2010
Chiffre d'affaires	5	956 652	884 438
Coût du personnel technique	6	-455 151	-424 164
<b>MARGE BRUTE</b>		<b>501 501</b>	<b>460 274</b>
Coût du personnel administratif		-77 363	-70 247
Autres charges	7	-207 313	-177 533
Amortissements et provisions	9, 10 et 12	-19 572	-28 031
<b>SURPLUS OPÉRATIONNEL</b>		<b>197 253</b>	<b>184 463</b>
Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwills	9	-3 321	-2 977
Charges de financement		-6 570	-4 864
Résultat des activités sorties du périmètre			
<b>SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS</b>		<b>187 362</b>	<b>176 622</b>
Rémunérations des associés	23.2	-187 302	-176 581
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>		<b>60</b>	<b>41</b>
Impôt	16	-29	-12
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>		<b>31</b>	<b>29</b>
Résultat par action (en €)			
– avant dilution		0,29	0,31
– après dilution		0,29	0,31

## RÉSULTAT GLOBAL

	Notes	31 août 2011	31 août 2010
Résultat après impôt		31	29
Autres éléments du résultat global			
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>		<b>31</b>	<b>29</b>

## BILAN

ACTIF	Notes	31 août 2011	31 août 2010
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	9	110 203	112 607
Matériels et autres immobilisations corporelles	10	39 072	41 275
Autres actifs non courants		15 450	14 568
<b>Total actifs non courants</b>		<b>164 725</b>	<b>168 450</b>
<b>Actifs courants</b>			
Créances clients et travaux en-cours	11	286 419	281 199
Autres actifs courants		55 615	54 059
Trésorerie et équivalents de trésorerie		55 244	47 482
<b>Total actifs courants</b>		<b>397 278</b>	<b>382 740</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>562 003</b>	<b>551 190</b>

PASSIF	Notes	31 août 2011	31 août 2010
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>504</b>	<b>434</b>
<b>Dettes non courantes et courantes envers les associés</b>			
Partie non courante	23.1	159 271	158 318
Partie courante	23.1	82 630	84 379
<b>TOTAL DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS</b>		<b>241 901</b>	<b>242 697</b>
<b>Autres dettes non courantes</b>			
Emprunts long terme (part à plus d'un an)	14	42 224	45 152
Provisions non courantes	12	6 963	7 212
<b>TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES</b>		<b>49 187</b>	<b>52 364</b>
<b>Autres dettes courantes</b>			
Emprunts long terme (part à moins d'un an)	14	28 663	26 554
Concours bancaires courants		41 463	41 884
Dettes fournisseurs et dettes diverses	15	192 741	178 116
Provisions courantes	12	7 544	9 141
<b>TOTAL AUTRES DETTES COURANTES</b>		<b>270 411</b>	<b>255 695</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>562 003</b>	<b>551 190</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

I. FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ	2010/2011	2009/2010
Résultat net	31	29
Dotations nettes des reprises : amortissements et provisions	22 620	21 376
Plus et moins values de cession	527	281
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>23 178</b>	<b>21 686</b>
Variation des actifs courants et autres	-4 211	-20 435
Variation des dettes courantes et autres	10 613	-3 316
Variation des dettes courantes envers les associés	-1 749	13 082
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>4 653</b>	<b>-10 669</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>27 831</b>	<b>11 017</b>
II. FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	2010/2011	2009/2010
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	-25 098	-18 387
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 935	1 309
Variation des autres actifs non courants	-770	-523
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	-54	-2 269
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>-23 987</b>	<b>-19 870</b>
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	2010/2011	2009/2010
Variation des dettes non courantes envers les associés	5 595	3 546
Augmentation de capital	39	14
Variation nette des emprunts	-875	-409
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>4 759</b>	<b>3 151</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>8 602</b>	<b>-5 702</b>
Incidences de la variation des taux de change	-420	977
Trésorerie à l'ouverture	5 598	10 323
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>13 781</b>	<b>5 598</b>
Trésorerie active	55 244	47 482
Trésorerie passive	-41 463	-41 884
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>13 781</b>	<b>5 598</b>

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	31 août 2011	31 août 2010
Capitaux propres à l'ouverture après affectation	434	391
(dont capital social)	(232)	(218)
(dont réserves)	(202)	(173)
<b>Augmentation de capital</b>	<b>39</b>	<b>14</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>	<b>31</b>	<b>29</b>
Capitaux propres à la clôture après affectation	504	434
(dont capital social)	(271)	(232)
(dont réserves)	(233)	(202)
<b>NOMBRE D'ACTIONS, D'UNE VALEUR DE 2,5 EUROS, À LA CLÔTURE</b>	<b>108 598</b>	<b>92 805</b>

## Note 1 : Contexte de la publication

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2011 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 des amendements et interprétations dont la mise en œuvre est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 dans le référentiel publié par l'IASB mais non encore obligatoire dans le référentiel tel qu'endossé par l'Union européenne serait sans incidence significative.

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 24 novembre 2011 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de Mazars Scrl le 10 décembre 2011.

## Note 2 : Évènements significatifs

Après plusieurs années, l'organisation opérait en Suède jusqu'au 31 août 2010 au travers d'une joint-venture avec le cabinet SET.

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010, celui-ci, dans son intégralité, a rejoint l'organisation.

L'organisation intègre pour le second exercice WeiserMazars qui a rejoint le *partnership* depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

## Note 3 : Principes et méthodes comptables

### • Nouvelles normes et interprétations applicables aux comptes de l'exercice 2010-2011

Les nouvelles normes et interprétations applicables obligatoirement aux comptes de l'exercice 2010/2011 n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés de Mazars au 31 août 2011 :

- Amendement d'IFRS 2 – Transaction intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie ;
- Amendement d'IAS 32 – Classement des droits de souscription émis ;
- *Annual improvements* (2010) ;

- Amendements à IFRIC 14 – Paiement d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal ;
- IFRIC 15 – Contrats de construction de biens immobiliers ;
- IFRIC 17 – Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires ;
- IFRIC 18 – Transfert d'actifs provenant de clients ;
- IFRIC 19 – Extinction de dette financière par émission d'instruments de capitaux propres.

Mazars n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes dont l'application n'est obligatoire que pour les exercices postérieurs à l'exercice 2010/2011 :

- IAS 24 Révisée – Informations sur les parties liées ;
- IFRS 9 – Instruments financiers ;
- IFRS 10 – États financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Partenariats ;
- IFRS 12 – Informations relatives aux intérêts dans d'autres entités ;
- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur ;
- IAS 19 révisée – Avantages du personnel ;
- Amendements à IAS 1 – Présentation des autres éléments du résultat global ;
- IFRIC 20 – Coûts de déblaiement d'une mine de surface encourus pendant la phase de production.

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.

### • 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).

### • 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 de 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 dispositions 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 (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'applicable dans l'Union européenne, comme le référentiel applicable.

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars Scrl, 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 pays concernés, dont les entités entrent dans le périmètre de consolidation, est présentée en note 4.

#### ● Principales hypothèses et sources d'estimation retenues au 31 août 2011

Les principaux postes de bilan au 31 août 2011 pour lesquels sont appliquées des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs en 2011 sont les suivants :

- travaux en cours et créances clients : le montant des dépréciations s'élève à la clôture à 1 314 milliers d'euros.
- provisions pour risques et charges : les risques professionnels concernent principalement l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suisse pour un total de 3 215 milliers d'euros. Le risque pays, inclus dans le poste « Autres » des provisions, s'élève à 1 451 milliers d'euros et concerne principalement la Côte d'Ivoire, le Mexique et l'Ukraine.

– engagements de retraite : les hypothèses et calcul actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 13. Le montant de la provision s'élève à 5 960 milliers d'euros.

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

#### ● 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, correspondent 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... Pour ce qui concerne les impôts sur le résultat des entités ayant la forme juridique de société à responsabilité limitée et redevables de l'impôt sur les sociétés, il convient en outre de se reporter au développement ci-dessous relatif aux impôts différés.

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 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 rentabilité significative.

#### • **Autres éléments du résultat global**

Les autres éléments du résultat global sont mentionnés pour une valeur nulle en raison de la présentation particulière du résultat dans les états financiers. Les éléments constitutifs du résultat global notamment les écarts de conversion ainsi que la couverture des instruments financiers, sont reclassés et présentés en « Dettes non courantes envers les associés ».

#### • **Soldes intermédiaires du compte de résultat**

Outre le résultat avant et après impôt défini ci-dessus, sont dégagés les soldes intermédiaires suivants :

- surplus avant rémunération 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 rémunération 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).

#### • **Capitaux propres et dettes non courantes et courantes envers les associés**

Compte tenu de la structure de l'organisation, les capitaux propres correspondent uniquement aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars Scrl. Les apports des associés au titre du financement permanent des entités sont présentés au bilan 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 au bilan en « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie courante.

#### • **Opérations en devises**

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 et sont comptabilisées 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.

#### • **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 dans les apports des associés au financement permanent des entités, étant précisé que l'option permettant la remise à zéro des écarts a été retenue avec pour date de référence le 31 août 2003.

L'écart d'acquisition résultant de l'acquisition d'une entité est exprimé dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et converti au cours de clôture.

#### • **Regroupements d'entreprises et goodwill**

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1<sup>er</sup> 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 au bilan dans la rubrique « Immobilisations incorporelles » résultent donc des opérations de croissance externe réalisées par l'organisation, notamment dans le cadre de son développement au cours de la dernière décennie.

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

Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable des éléments concernés.

L'organisation considère que la plus petite unité génératrice de trésorerie indépendante est le pays où l'opération de croissance externe a été réalisée.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché) 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 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.

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 à l'écart d'acquisition et enregistrées au compte de résultat. Au 31 août 2011, l'organisation Mazars bénéficie d'un engagement d'acquisition / cession de parts détenues par des tiers n'ayant pas la qualité d'associé, actionnaires dans certaines entités consolidées. Ces actionnaires sont les actionnaires historiques de ces entités. La valeur de rachat mesurée au prix d'exercice de l'option est enregistrée dans le poste « Dettes diverses » de la rubrique « Dettes fournisseurs et dettes diverses » du bilan consolidé, la contrepartie étant portée en goodwill.

#### • Immobilisations incorporelles autres que les goodwill

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur 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 reconnues 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 leurs durées respectives, 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.

#### ● 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 éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément 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.

#### ● 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 au bilan 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. Ces biens sont enregistrés en « Immobilisations corporelles », avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis selon les durées ci-dessus. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à une réduction de l'obligation de location.

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.

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer est présenté dans les engagements hors bilan (Cf. note 21).

#### ● Créances clients et 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 service 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 des comptes, avec les créances clients. Sauf exceptions justifiées, les créances clients sont enregistrées à leur valeur de réalisation estimée et dépréciées à 100 % dès lors que leur date d'antériorité excède un an et qu'elles sont de ce fait jugées irrécouvrables.

#### ● Instruments financiers

L'organisation Mazars et les entités qui la composent détiennent ou émettent des instruments financiers lui permettant d'assurer le financement de leur activité.

Les principaux instruments détenus ou émis sont :

- la trésorerie ou les équivalents de trésorerie ;
- le financement assuré par les associés ;
- des emprunts bancaires à court ou moyen terme.

Dans le cadre de la gestion du risque de taux lié à un emprunt bancaire à taux variable, a été mis en place un contrat dérivé de type tunnel (ou collar).

L'instrument dérivé a été souscrit dans une optique de couverture de la variabilité des flux d'intérêt de l'emprunt due aux variations des conditions de taux d'intérêt. Les principes de comptabilisation et d'évaluation de l'instrument dérivé retenus par l'organisation Mazars sont conformes aux exigences de la norme IAS 39. Les variations impactant les capitaux propres sont présentées dans la rubrique du poste « Dettes non courantes envers les associés ».

#### ● Gestion du risque de change

Chaque entité de l'organisation Mazars réalise la quasi-totalité de ses revenus et de ses dépenses dans la même monnaie. En conséquence, l'exposition au risque de change, à ce titre, est négligeable.

• **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse et les placements à court terme (inférieur ou égal à 3 mois) facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie, tels que définis ci-dessus, nets des concours bancaires courants.

• **Provisions**

Une provision est comptabilisée lorsque :

- le groupe 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.

• **Engagements de retraite (associés et non associés)**

Les engagements de retraite sont relatifs aux régimes d'indemnités de départ à la retraite et à certains régimes de retraite complémentaires et correspondent à des régimes à prestations définies. Le calcul des provisions relatives aux indemnités de départ en retraite 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 de duration cohérente avec celle de l'engagement ;
- d'un calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés.

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.

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 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
Allemagne		x
Côte d'Ivoire	x	
France	x	
Inde	x	x
République de Corée	x	
Royaume-Uni		x
Turquie	x	

• **Chiffre d'affaires**

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

### • Impôt sur le résultat

Les surplus avant rémunération 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 ces 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.

Il est par ailleurs tenu compte des impôts différés résultant des différences temporaires. La valeur comptable des impôts différés 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.

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, il n'est pas présenté de preuve d'impôt.

En application de ces principes, les soldes actifs et passifs d'impôts différés sont présentés dans la rubrique « Dettes non courantes et courantes envers les associés », dans la partie non courante, et détaillés dans la note appropriée.

### Information sectorielle

L'organisation mise en place en 2010/2011 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 service 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 service de conseil et d'audit dédiée aux sociétés non cotées ;
- pour la *GBU TAX*, l'offre de service regroupant une gamme complète de conseil en matière de fiscalité ;
- pour la *GBU LAW*, l'offre de service 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 a été adapté en conséquence.

### • Information géographique

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

La présentation par zones 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 61 pays. Les principales entités contributrices sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Pays	Périmètre 2010-2011
<b>Entité consolidante</b>	
Belgique	Mazars SCRL Avenue Marcel Thiry, 77 - box 4 – B-1200 – Bruxelles
<b>Entités opérationnelles</b>	
Afrique du Sud	Mazars Rialto Road – Grand Moorings Precinct – 7441 Century City - Cape Town
Allemagne	Mazars GmbH Rennbahnstrasse 72-74 – 60528 Frankfurt am Main
Espagne	Mazars Auditores SLP Calle Aragó, 271 08007 – Barcelona
États-Unis	WeiserMazars 135 West 50th 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 buylding - 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	11 pays
Reste du Monde	Europe (4), Amérique du Nord (1), Amérique latine et centrale (7), Asie-Pacifique (11), Afrique et Moyen-Orient (17)

Les entrées de périmètre de l'exercice concernent cinq pays : l'Angola, le Kenya, le Nigeria, le Pérou, le Tadjikistan. Des opérations de croissance ont par ailleurs été réalisées notamment en Suède et en France. Des ajustements de périmètre ont été pratiqués au Brésil, au Chili, au Mexique, aux Pays-Bas et en Afrique du Sud.

L'incidence de ces variations de périmètre sur les comptes de l'exercice est détaillée dans la note 24.

## Note 5: Chiffre d'affaires

	2010/2011	2009/2010
Facturations	988 288	906 537
Frais refacturables	-38 315	-28 770
Variations des en-cours	6 678	6 671
<b>TOTAL</b>	<b>956 652</b>	<b>884 438</b>

L'activité 2010/2011 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de près de 8,2%. Cette progression atteint 3,4% à périmètre constant, la part de la croissance externe s'établissant à 4,8%.

## Note 6: Coût du personnel technique

	2010/2011	2009/2010
Charges de personnel	442 644	411 155
Charges de sous-traitance	12 507	13 009
<b>TOTAL</b>	<b>455 151</b>	<b>424 164</b>

## Note 7: Autres charges

	2010/2011	2009/2010
<b>Frais généraux</b>		
Frais immobiliers	68 578	62 760
Taxes, assurances, cotisations professionnelles	26 743	21 782
Services généraux	33 853	27 721
Autres	79 405	61 770
<b>Sous total</b>	<b>208 580</b>	<b>174 033</b>
<b>Éléments exceptionnels</b>	<b>-1 267</b>	<b>3 500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>207 313</b>	<b>177 533</b>

La part de l'augmentation des frais généraux liée à l'évolution du périmètre s'élève à 16 515.

Dans le poste « Frais immobiliers », un montant de 2 000 se rapporte à des loyers facturés par des bailleurs avec lesquels des associés occupant des fonctions clé de management partagent des intérêts. Ces facturations sont établies à des conditions normales de marché.

Le poste « Éléments exceptionnels » regroupe l'indemnité versée suite au règlement d'un litige commercial (1 440) et la plus-value réalisée lors de la cession du bureau de Terneuzen aux Pays-Bas (-2 707).

## 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.

### • Présentation par secteurs d'activité:

L'organisation Mazars est structurée en terme opérationnel 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 service (TAX, LAW).

Les données 2009/2010 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec la déclinaison présentée en 2010/2011.

## BILAN

	31 août 2011			31 août 2010		
	Créances clients	Travaux en cours	Total	Créances clients	Travaux en cours	Total
PIE	126 197	21 437	147 634	119 566	20 444	140 010
OMB	72 719	31 506	104 225	76 885	26 764	103 649
TAX	19 133	8 523	27 656	19 616	7 164	26 780
LAW	5 112	1 792	6 904	9 346	1 414	10 760
<b>TOTAL</b>	<b>223 161</b>	<b>63 258</b>	<b>286 419</b>	<b>225 412</b>	<b>55 787</b>	<b>281 199</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

	2010/2011			2009/2010		
	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge Brute	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge Brute
PIE	456 055	-214 540	241 515	426 652	-204 175	222 477
OMB	383 881	-186 374	197 507	348 147	-170 236	177 911
TAX	99 372	-45 954	53 418	92 450	-42 151	50 299
LAW	17 344	-8 282	9 062	17 188	-7 602	9 587
<b>TOTAL</b>	<b>956 652</b>	<b>-455 151</b>	<b>501 501</b>	<b>884 438</b>	<b>-424 164</b>	<b>460 274</b>

• **Présentation par zones géographiques :**

	2010/2011	2009/2010	Variation
<b>TOTAL ACTIVITÉ (*)</b>	<b>956 652</b>	<b>884 438</b>	<b>8,2%</b>
Europe - zone Euro	516 339	510 893	1,1%
Europe - hors zone Euro	199 400	154 592	29,0%
Amériques	124 497	112 967	10,2%
Afrique & Moyen-Orient	60 236	56 997	5,7%
Asie	56 180	48 989	14,7%

\* Dont France 291 874 (+3,6%), Royaume-Uni 117 817 (+5,8%), Pays-Bas 78 610 (-5%), États-Unis 90 612 (+29%).

	2010/2011	2009/2010	Variation
<b>TOTAL EFFECTIF</b>	<b>12 508</b>	<b>12 401</b>	<b>0,9%</b>
Europe - zone Euro	4 597	4 726	-2,7%
Europe - hors zone Euro	2 233	1 970	13,4%
Amériques	1 598	1 733	-7,8%
Afrique & Moyen-Orient	2 087	2 114	-1,3%
Asie	1 993	1 858	7,2%

L'évolution constatée sur la zone Europe – hors zone euro résulte principalement de l'intégration du cabinet Mazars SET en Suède.

Aux ajustements de périmètre près (Afrique du Sud, Brésil, Chili, Mexique), les évolutions relatives aux zones Amériques, Afrique et Asie traduisent l'ambition de l'organisation Mazars de poursuivre le développement de ses activités à l'international, en particulier dans les pays émergents.

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 des immobilisations incorporelles est présentée en note 9.

## Note 9 : Immobilisations incorporelles

	Valeur Nette 31 août 2011	Valeur Nette 31 août 2010
<b>Relations clientèles</b>		
Canada	118	147
Danemark	1 258	1 201
États-Unis	7 815	9 642
France	5 241	3 555
Hongrie	-	18
Pays-Bas	845	1 613
Royaume-Uni	3 419	4 333
Singapour	2 454	1 874
Suède	528	-
Autres	101	101
<b>Sous total relations clientèles</b>	<b>21 779</b>	<b>22 484</b>
<b>Goodwills</b>		
Allemagne	4 731	4 039
Botswana	1 122	1 234
Canada	618	648
Égypte	579	692
États-Unis	26 325	30 287
France	26 744	26 280
Hong Kong	996	1 138
Hongrie	310	310
Irlande	727	778
Pays-Bas	3 571	3 493
Royaume-Uni	6 921	7 218
Singapour	2 724	2 109
Thaïlande	725	790
Autres	206	189
<b>Sous total goodwills</b>	<b>76 300</b>	<b>79 204</b>
<b>Total relations clientèles et goodwills</b>	<b>98 079</b>	<b>101 688</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>12 124</b>	<b>10 920</b>
<b>TOTAL</b>	<b>110 203</b>	<b>112 607</b>

Les variations sur les postes relations clientèles et goodwill s'analysent comme suit :

	Relations clientèles	Goodwills	Total
Entrée périmètre	5 317	2 158	7 475
Cession	-625		-625
Écart de change	-2 038	-4 747	-6 785
Affectation définitive	-348	-746	-1 094
<b>Sous total brut</b>	<b>2 307</b>	<b>-3 336</b>	<b>-1 029</b>
Entrée périmètre	-204		-204
Amortissements / Dépréciations	-3 057	-264	-3 321
Cession	-326	601	275
Écart de change	575	94	669
<b>Sous total Amortissements &amp; Dépréciations</b>	<b>-3 012</b>	<b>431</b>	<b>-2 581</b>
<b>VARIATION NETTE</b>	<b>-705</b>	<b>-2 905</b>	<b>-3 609</b>

Pour l'essentiel, la variation résulte des opérations de croissance en France, en Suède et en Asie. Les variations de change sont essentiellement liées aux actifs enregistrés aux États-Unis et au Royaume-Uni.

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

## Note 10 : Immobilisations corporelles

	Agencements et installations	Matériel de transport et autres	Mobilier et matériel de bureau	Total
Valeur brute à l'ouverture au 1 <sup>er</sup> septembre 2010	45 696	7 551	59 346	112 593
Acquisitions	4 459	2 269	7 957	14 685
Cessions	-2 071	-1 915	-3 587	-7 574
Mouvements périmètre & écart de conversion	-2 293	-827	-5 839	-8 959
Valeur brute à la clôture au 31 août 2011	45 790	7 078	57 877	110 745
Amortissements au 1 <sup>er</sup> septembre 2010	-25 288	-4 135	-41 895	-71 318
Dotations et provisions pour perte de valeur	-4 175	-1 539	-7 341	-13 055
Reprise sur cessions	1 715	1 397	2 930	6 042
Variation périmètre	1 518	-1 364	6 504	6 659
Amortissements à la clôture au 31 août 2011	-26 230	-5 641	-39 801	-71 673
Valeur nette au 1 <sup>er</sup> septembre 2010	20 408	3 416	17 452	41 275
Valeur nette au 31 août 2011	19 560	1 437	18 075	39 072

## Note 11 : Créances clients et travaux en cours

	31 août 2011	31 août 2010
Créances clients nettes de dépréciation	223 161	225 412
Travaux en cours nets d'acomptes	63 258	55 787
<b>TOTAL</b>	<b>286 419</b>	<b>281 199</b>

## Note 12: Provisions

	31 août 2010	Reclassement / entrée de périmètre	Dotations	Reprises suite à consommation	Reprises non utilisées	31 août 2011
Risques professionnels	2 242	0	1 887	-603	-311	3 215
Retraites (hors associés)	5 498	-2 456	335	-32	8	3 353
Locaux	1 686	-65	495	-272		1 845
Autres	6 927	227	3 117	-3 571	-608	6 093
<b>TOTAL</b>	<b>16 353</b>	<b>-2 294</b>	<b>5 834</b>	<b>-4 476</b>	<b>-910</b>	<b>14 507</b>

	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an	Total
Risques professionnels	1 654	1 561	3 215
Retraites (hors associés)	82	3 271	3 353
Locaux	1 435	410	1 845
Autres	4 373	1 721	6 094
<b>TOTAL</b>	<b>7 544</b>	<b>6 963</b>	<b>14 507</b>

La provision au titre des locaux inoccupés ou à remettre en état au 31 août 2011 concerne principalement deux pays : les Pays-Bas (699) et le Royaume-Uni (730).

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.

## Note 13: Engagements de retraite et assimilés

Les hypothèses actuarielles retenues au 31 août 2011 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
Allemagne	5,40%	5%
Côte d'Ivoire	6,50%	NA
France	4,50%	3,50%
Inde	8,50%	8,00%
République de Corée	4,23%	NA
Royaume-Uni	5,30%	4,70%
Turquie	10,00%	NA

La charge nette de l'exercice 2010/2011 se décompose ainsi :

	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Coût des services rendus	338	366	480
Charge d'intérêt	1 594	1 603	1 651
Rendement attendu des actifs	-1 226	-1 102	-1 158
Entrée de périmètre	–	425	266
Amortissement des écarts actuariels	-85	67	87
Amortissement du coût des services rendus	–	27	–
Effet de change	-12	62	-36
<b>CHARGE NETTE DE L'EXERCICE</b>	<b>608</b>	<b>1 447</b>	<b>1 291</b>

Les données historiques relatives aux engagements de retraite se déclinent comme suit :

	31 août 2009	31 août 2010	31 août 2011
<b>Engagements de retraite et assimilés évalué selon IAS 19</b>	<b>29 164</b>	<b>33 595</b>	<b>31 839</b>
Juste valeur des actifs de couverture	- 21 686	- 24 867	- 24 738
Écarts actuariels non reconnus	- 2 718	- 3 239	- 1 141
<b>PROVISION NETTE RETRAITE À LA CLÔTURE</b>	<b>4 760</b>	<b>5 490</b>	<b>5 960</b>

L'évolution de la provision se traduit ainsi :

	31 août 2009	31 août 2010	31 août 2011
<b>Provision retraite à l'ouverture</b>	<b>4 775</b>	<b>4 760</b>	<b>5 490</b>
Charge totale de l'exercice	608	1 447	1 291
Prestations payées	-623	-716	-820
<b>PROVISION NETTE RETRAITE À LA CLÔTURE</b>	<b>4 760</b>	<b>5 490</b>	<b>5 960</b>

La provision retraite hors associés figurant au bilan se détermine comme suit :

	31 août 2009	31 août 2010	31 août 2011
Provision nette retraite à la clôture	4 760	5 490	5 960
Provision en dettes non courantes envers les associés (*)	-2 279	-2 493	-2 607
<b>PROVISION RETRAITE AU BILAN À LA CLÔTURE</b>	<b>2 481</b>	<b>2 997</b>	<b>3 353</b>

(\*) Provision présentée en dettes non courantes envers les associés.

## Note 14: Dettes financières

	31 août 2011	31 août 2010
<b>Emprunts et autres dettes financières : à moins d'un an</b>	<b>28 663</b>	<b>26 554</b>
à plus d'un an et moins de cinq ans	33 530	35 216
à plus de cinq ans	8 693	9 936
<b>Sous total à plus d'un an</b>	<b>42 224</b>	<b>45 152</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70 887</b>	<b>71 706</b>

Une partie de cette dette (6 000) a fait l'objet d'une couverture portant sur le risque de variation de l'index de référence de taux (EURIBOR 3 mois) en deçà de 3,90 % et au-delà de 5 %. Le test d'efficacité prospectif effectué sur cette couverture a conduit à la comptabilisation d'une perte de 1 et un ajustement sur la situation nette de l'entité concernée de -122 présenté dans la rubrique « Financement permanent » des dettes non courantes envers les associés (Cf. note 23.1).

## Note 15: Dettes fournisseurs et dettes diverses

	31 août 2011	31 août 2010
Fournisseurs et dettes diverses	97 121	84 676
Dettes sociales	50 910	45 324
Dettes fiscales	44 711	48 117
<b>TOTAL</b>	<b>192 742</b>	<b>178 116</b>

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 2011, la dette correspondante s'élève à 6 307.

## Note 16: Impôt sur le résultat

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

Impôt exigible	2010/2011	2009/2010
Impôt à la charge des associés (« Rémunération des associés »)	8 979	9 006
Impôt à la charge de l'organisation	1 320	1 571
Impôt Mazars Scrl	29	12
<b>TOTAL</b>	<b>10 328</b>	<b>10 589</b>

Le montant des impôts différés s'établit à:

Impôts différés	2010/2011	2009/2010
Impôts différés actifs	7 627	7 167
Impôts différés passifs	- 1 014	- 1 223
<b>TOTAL</b>	<b>6 613</b>	<b>5 944</b>

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 17: Passifs éventuels

Il n'existe pas de passifs éventuels au 31 août 2011 et pour 2010.

## Note 18: Honoraires des auditeurs

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit:

	2010/2011	2009/2010
Firme du réseau BDO	417	423
Firme du réseau Crowe Horwath International	482	420
Autres	420	472
<b>TOTAL</b>	<b>1 319</b>	<b>1 315</b>

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 19: Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance

Les rémunérations revenant aux cinq membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars Scrl, et aux neuf membres du Conseil de Surveillance se sont élevées au titre de l'exercice 2010/2011 à 8 302 milliers d'euros. Elles ont été payées au cours de l'exercice ou constituent une dette courante à la clôture.

## Note 20: Effectif

Effectif moyen (*)	2010/2011	2009/2010
Associés	705	639
Personnel technique	9 844	9 913
Personnel administratif	1 959	1 850
<b>TOTAL</b>	<b>12 508</b>	<b>12 401</b>

(\*) en équivalent temps plein

## Note 21: Engagements hors bilan

	31 août 2011	31 août 2010
<b>Engagements de paiement de loyers non résiliables :</b>		
à moins d'un an	46 591	47 503
à plus d'un an et moins de 5 ans	138 876	152 202
à plus de 5 ans	63 600	69 675
<b>Sous total</b>	<b>249 067</b>	<b>269 380</b>
<b>PAIEMENTS À RECEVOIR DE CONTRATS DE SOUS-LOCATION NON RÉSILIABLES</b>	<b>7 047</b>	<b>6 091</b>

## Note 22: Évènements postérieurs à la clôture

Aucun évènement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2010/2011 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

À noter cependant l'entrée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2011, dans le périmètre de l'organisation Mazars, d'entités dans les pays suivants: les Bermudes, Oman, Bahreïn et, sous réserve de l'approbation des associés, le Ghana, le Qatar, la Norvège. Elles représentent un volume d'activité d'environ 6 000 milliers d'euros.

## Note 23 : Financement et rémunérations des associés

### • 23.1 : Dettes non courantes et courantes envers les associés

	31 août 2011	31 août 2010
<b>Dettes non courantes :</b>		
Financement permanent	112 371	108 001
Dettes retraites	38 405	41 142
Emprunt obligataire	15 108	15 119
Impôts différés (nets)	-6 613	-5 944
	<b>159 271</b>	<b>158 318</b>
<b>Dettes courantes :</b>		
Rémunération différée	82 630	84 379
<b>TOTAL</b>	<b>241 901</b>	<b>242 697</b>

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

Le poste « Emprunt obligataire » correspond essentiellement au financement associatif en France et, pour la part restante, à celui des managers expérimentés.

Deux éléments, sans impact sur le résultat, sont présentés dans la rubrique « Financement permanent » :

- la couverture de l'instrument financier (-122) (Cf. note 14) ;
- les écarts de conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro (-7 431).

### • 23.2 : Rémunérations des associés

	2010/2011	2009/2010
Dividendes	23 924	24 684
Impôt mis à la charge des associés	8 979	9 006
Rémunérations salariales et charges sociales	93 117	85 772
Honoraires ou bénéfices non commerciaux	61 282	57 119
<b>TOTAL</b>	<b>187 302</b>	<b>176 581</b>

## Note 24 : Incidence des entrées de périmètre

	France	Suède	Autres	Total
<b>Date opération</b>	1-sep-11	1-sep-11		
Effectif (*)				
Associés	-	42,0	7,7	49,7
Personnel technique	25,7	148,0	80,0	253,7
Personnel administratif	3,0	32,0	22,0	57,0
<b>TOTAL</b>	<b>28,7</b>	<b>222,0</b>	<b>109,7</b>	<b>360,4</b>
<b>Compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	2 371	31 728	2 451	36 550
Surplus opérationnel (**)	106	9 183	629	9 918
<b>Actif au 31 août 11</b>				
Actifs non courants	2 686	1 020	285	3 991
Actifs courants	1 545	13 480	1 057	16 082
<b>TOTAL</b>	<b>4 231</b>	<b>14 500</b>	<b>1 342</b>	<b>20 073</b>
<b>Passif au 31 août 11</b>				
Dettes non courantes et courantes envers les associés (***)	-	7 148	169	7 317
Autres dettes non courantes	124	2	245	371
Autres dettes courantes	1 658	7 350	928	9 936
<b>TOTAL</b>	<b>1 781</b>	<b>14 500</b>	<b>1 342</b>	<b>17 624</b>

(\*) En équivalent temps plein

(\*\*) Après soutien de l'organisation

(\*\*\*) Avant soutien de l'organisation

En l'absence de situation arrêtée au 31 août 2010 pour certaines entités concernées, il n'a pas été possible de produire les informations pro forma sur 12 mois. Le compte de résultat reflète donc l'incidence des entrées de périmètre sur l'exercice 2010/2011 à compter de leur date d'intégration.

Les montants repris à l'actif dans le poste « Actifs non courants » intègrent notamment les goodwill reconnus sur les opérations concernées. Ils ont été déterminés par différence avec 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 le bilan au 31 août 2011, ainsi que le compte de résultat, l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des principales méthodes comptables et les notes explicatives 1 à 24.

## 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 2011, 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 24 novembre 2011

### BDO

André Killesse  
Belgique



### Crowe Clark Whitehill LLP

Steve Gale  
Royaume-Uni







#### Rapport de transparence

## UNE DÉMARCHE VOLONTARISTE, UNE CONTRIBUTION COLLECTIVE

---

Mazars poursuit depuis 2008 une démarche volontariste en matière de rapports de transparence. Ainsi, en conformité avec la Directive européenne relative au contrôle légal des comptes, Mazars publie des rapports de transparence pays, mais propose également chaque année dans son rapport annuel, un rapport complet de transparence pour le Groupe, et encourage par ailleurs l'ensemble de ses entités à publier volontairement un rapport de transparence même lorsqu'elles n'en ont pas l'obligation légale.



## RAPPORT DE TRANSPARENCE

- 112 Introduction**
- 114 Mazars au plan international**
  - 1.1 Présentation de Mazars Scrl
  - 1.2 Gouvernance de Mazars Scrl
  - 1.3 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2011
- 117 Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars**
  - 2.1 Indépendance
  - 2.2 Système de contrôle qualité
  - 2.3 Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles
- 123 Nos clients**
  - 3.1 Offre de service et activités
  - 3.2. Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles les entités membres du Groupe ont émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent
- 124 Ressources Humaines**
  - 4.1 La gestion des talents, gage de qualité
  - 4.2 Effectifs au niveau international
  - 4.3 Nos associés
  - 4.4 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

**S**écialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques, Mazars est une organisation intégrée et indépendante de premier plan, dont la dimension internationale se renforce chaque année. Au 31 août 2011, Mazars est présent dans 61 pays à travers le monde, avec un effectif de 13 000 professionnels hautement qualifiés. Notre chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2010/2011 est de 956,7 M€, en progression de 8,2 % par rapport à l'an dernier (7,4 % à taux de change constant).

Depuis toujours, le modèle de développement de Mazars s'est nourri de la diversité des talents et de la complémentarité des expertises, au service d'un renforcement constant de la valeur ajoutée apportée à nos clients. C'est avec cette conviction que l'intelligence collective est porteuse d'une dynamique de sens qui dépasse la somme des contributions individuelles, que nous envisageons nos relations

# INTRODUCTION

# L'intelligence collective en action

avec nos clients : elles sont fondées sur une écoute et un dialogue permanents, permettant de co-construire avec eux des solutions sur mesure, innovantes et adaptées à leurs enjeux. C'est enfin dans cette même optique que nous nous efforçons de contribuer activement aux réflexions de fond qui ont trait à notre environnement professionnel ou aux normes régissant notre activité.

À ce titre, nous sommes particulièrement investis dans le débat citoyen engagé par la Commission européenne sur la structuration du marché de l'audit en Europe, suite à la publication, à l'automne 2010, du Livre Vert : « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise ». Nous y avons apporté une contribution détaillée, structurée autour d'un certain nombre de propositions constituant à nos yeux un programme de réformes cohérent et pragmatique.

Par ailleurs, nous nous attachons à :

- jouer un rôle actif dans les travaux menés par les organismes professionnels internationaux et contribuer régulièrement aux travaux de réflexion et d'évolution relatifs aux normes qui régissent notre activité (IASB, IFAC, ESMA...);
- recruter et développer nos talents pour travailler en synergie avec ceux de nos clients ;
- faire constamment évoluer nos méthodologies et notre offre de service pour mieux répondre aux besoins de nos clients et les anticiper ;
- être un acteur responsable de notre société en réaffirmant régulièrement nos engagements de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Ainsi, nous développons une offre de service « responsables » pour nos clients, en les accompagnant notamment dans leurs démarches de *reporting* extra-financier. Nous soutenons, en outre, de nombreux projets à travers le monde liés à la lutte contre le changement climatique (programmes de réduction

ou de compensation de notre empreinte carbone) et au respect de la diversité des personnes et des cultures; de même, nous développons des engagements solidaires, notamment grâce à la Fondation Mazars, et nous nous attachons à promouvoir l'accès à la culture pour tous dans le cadre de notre politique de mécénat.

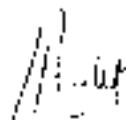
Acteur de la transparence des marchés et Groupe responsable, Mazars publie volontairement un rapport annuel incluant des états financiers consolidés aux normes IFRS, certifiés par des auditeurs indépendants, depuis 2004-2005. Mazars a également mis en oeuvre une démarche volontariste en matière de rapports de transparence, dès la publication de la Directive européenne concernant le contrôle légal des comptes, à partir de l'exercice 2006.

Depuis 2008, nous publions les rapports des pays, ainsi qu'un rapport complet de transparence pour le Groupe et nous encourageons également toutes les entités de notre *partnership* intégré qui ne sont pas légalement soumises à cet exercice de transparence à publier un rapport de transparence « pays » sur une base volontaire.

**Patrick de Cambourg**  
Président et CEO du Groupe Mazars



**Jean-Luc Barlet**  
Chief Compliance Officer,  
Groupe Mazars



# MAZARS AU PLAN international

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

**L**a démocratie associative donne à chaque associé la possibilité de se prononcer sur les décisions stratégiques qui engagent l'avenir du *partnership*. Cette responsabilité est au cœur des principes et des pratiques de Mazars ; elle influence l'ensemble de l'organisation et se traduit au quotidien dans l'exercice professionnel comme dans la relation que Mazars entretient avec son environnement économique et social. Afin de faire en sorte que les services rendus partout dans le monde soient toujours en phase avec les attentes de qualité du client (services "sur mesure"), Mazars a opté pour un modèle d'intégration aussi bien institutionnelle qu'opérationnelle : le *partnership* international intégré.

## 1.1 Présentation de Mazars Scrl

### Intégration institutionnelle

L'organisation Mazars regroupe toutes les entités membres ayant signé un accord de coopération avec Mazars Scrl. Cette société coopérative à responsabilité limitée domiciliée en Belgique n'a pas d'activité professionnelle et les associés en sont les actionnaires.

À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de Mazars. La mission de Mazars Scrl est de promouvoir et 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 ont préparé conformément au référentiel IFRS et sont audités conjointement par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Clark Whitehill.

Les membres du Conseil de Gérance, 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 techniques et de croissance, que des investissements, des risques et des profits.

### Intégration opérationnelle

Afin de servir au mieux ses clients au niveau mondial, Mazars a développé une approche internationale, homogène et intégrée des marchés sur lesquels il intervient.

Mazars possède une structuration internationale autour de deux principaux segments de marché – *Public Interest Entities* (PIE) et *Owner Managed Businesses* (OMB) – de deux lignes de services professionnels (fiscalité et conseil juridique) et de 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 Units* et *Country Support Units*).

La responsabilité principale des *Global Business Units* est de définir la vision stratégique globale, d'initier et d'accompagner la mise en œuvre de cette stratégie au niveau des pays et 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 quatre *Global Support Units* ont pour rôle de renforcer les capacités du Groupe (en termes de systèmes, de processus et de moyens humains) afin de développer l'activité au plan mondial, dans une approche coordonnée à l'échelle du Groupe, pour le bénéfice de l'ensemble de nos clients.

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

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

- Chaque mission mondiale ou internationale est dirigée et exécutée par une équipe intégrée, coordonnée par l'associé signataire assumant la responsabilité finale des conclusions émises ;
- Chacune des quatre *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 Scrl

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

- La direction de Mazars Scrl est assurée par son Conseil de Gérance pour les décisions stratégiques

clés et par le *Global Executive Committee* (GEC) pour les sujets opérationnels au quotidien, sous la supervision du Conseil de Surveillance. La direction de chaque entité nationale est assurée par un Comité exécutif.

- Le Conseil de Gérance rend compte de ses activités au Conseil de Surveillance au moins tous les quatre mois et à l'Assemblée Générale des associés au moins une fois par an. C'est dans le cadre de leur Assemblée Générale que les associés élisent (pour un mandat de trois ans) le président du Conseil de Gérance ainsi que (sur proposition du président élu) les autres membres du Conseil de Gérance. Ce dernier comprend actuellement (et jusqu'à fin 2012) cinq membres :

- Patrick de Cambourg, *Président et CEO du Groupe*
- Antonio Bover, *Co-CEO du Groupe*, Senior Partner de *Mazars en Espagne*
- Philippe Castagnac, *Co-CEO du Groupe*, Senior Partner de *Mazars en France*
- Douglas A. Phillips, *Co-CEO du Groupe*, *CEO WeiserMazars LLP*
- Hilton Saven, *Co-CEO du Groupe*, Senior Partner de *Mazars en Afrique du Sud*

Le Conseil de Gérance est assisté de quatre *Senior Advisors* :

- Frédéric Allilaire, *Coordination Amériques, Moyen-Orient et Afrique du Nord*
- David Evans, *Sponsor GSU Talents*
- John Mellows, *Coordination Asie-Pacifique*
- Jos van Huut, *Chairman de l'Alliance Praxity*.
- Le *Global Executive Committee* se réunit au moins tous les deux mois pour traiter des questions liées à l'activité et de l'état d'avancement des projets des *Global Business Units / Global Support Units* (GBUs/GSUs), ainsi que pour valider les décisions sur les plans international et transversal. Le GEC réunit :
  - Les membres et *Senior Advisors* du Conseil de Gérance,
  - les responsables des GBUs et GSUs :
    - Hervé Hélias, GBU PIE
    - Phil Verity, GBU OMB
    - Ton Tuinier, GBU Tax
    - Bernd Sagasser, GBU Law
    - Thierry Colin/Éric Albrand, GSU Performance et Systèmes >>>

- »» – Laurent Choain, GSU Talents
- Jean-Luc Barlet, GSU Technique et Innovation
- Caroline Van Troeyen, GSU Secrétariat Général et Communication.
- Miguel de Fontenay, *Business Consulting*
- Loïc Wallaert, *Country Forum*

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

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

- Michel Barbet-Massin, Président, France
  - Pierre Sardet, Vice-Président, France
  - Kathryn Byrne, États-Unis
  - Mohamed Ali Elaouani Cherif, Tunisie
  - Patrice de Folleville, Allemagne
  - Tim Hudson, Royaume-Uni
  - Ruud Krouwer, Pays-Bas
  - Vincenzo Miceli, Italie
  - Kenneth Morrison, Chine – Hong Kong
- Les Comités exécutifs nationaux sont élus pour diriger les entités membres conformément au cadre établi par l'organisation Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe. Leurs membres sont élus par les associés de chaque entité membre après examen de la recevabilité de leurs candidatures par le Conseil de Gérance.
  - Les associés se réunissent en Assemblée Générale au moins une fois par an, étant ainsi au cœur de la gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Ils élisent également 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 2011

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

- des entités membres intégrées dans 61 pays,
- des entités non intégrées dans 22 pays.

Parmi ces entités non intégrées figurent des correspondants ou des *joint-ventures* de Mazars SCRL, des correspondants locaux et des bureaux de représentation. La gamme des services offerts par les bureaux de représentation est souvent limitée.

Au-delà des entités membres qui constituent l'organisation intégrée, celles-ci et les entités non intégrées constituent le réseau Mazars. Elles s'engagent à respecter la politique de gestion des risques telle que décrite au chapitre 2 du présent rapport.

De plus, Mazars (avec l'ensemble de ses entités intégrées) est un des membres fondateurs de Praxity. Praxity est une alliance internationale de firmes indépendantes constituée en 2007 en tant qu'Association Internationale Sans But Lucratif régie par la loi belge (AISBL).

L'alliance Praxity est présente dans 87 pays. Sélectionné à partir d'un processus d'auto-évaluation rigoureux, chaque participant s'engage à fournir des prestations de qualité basées sur une connaissance approfondie des règles locales et à mettre en œuvre des solutions comptables de qualité et éthiquement irréprochables. En cohérence avec l'approche prônée par Praxity, reposant sur le fait qu'il n'existe pas de solution unique pour tous, il y a trois statuts possibles pour participer à cette alliance : membre, associé, et correspondant. Le groupe Mazars est membre de Praxity. Ce qui lui confère, pour accompagner ses clients, une capacité d'intervention additionnelle dans 17 pays.

# 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, qui s'appuie sur un examen régulier de son efficacité. À cette fin, il a mis en place une *Global Support Unit* dédiée à la Technique et l'Innovation (GSU T&I).

La *Global Support Unit* Technique et Innovation :

- définit les procédures et le système d'assurance qualité que toutes les entités et lignes de service doivent mettre en œuvre pour être en conformité avec les principes définis. Ces standards sont exposés dans les manuels de gestion de risques et d'assurance qualité de Mazars, qui servent de référence à l'ensemble des entités ;
- supervise, conjointement avec le Conseil de Gérance, le suivi du système d'assurance qualité. Ce suivi, organisé par un Comité International de Contrôle Qualité (IQCC), repose sur des inspections, coordonnées au plan mondial, pour s'assurer du respect des normes d'audit international (ISAs), du Code d'éthique de l'IFAC et des normes internationales de contrôle qualité (ISQC). Un suivi des plans d'actions, déterminés conjointement avec les responsables de la gestion des risques et de la qualité de chaque pays, et une analyse des reportings et auto-évaluations des entités des pays, faisant état des résultats des revues d'assurance qualité internes et externes au niveau national, sont réalisés chaque année.

La direction de chaque entité a la responsabilité première de la mise en place du système d'assurance qualité. Elle a en charge la promotion d'une culture interne Mazars axée sur la qualité et son renforcement au moyen de messages et d'initiatives clairs, cohérents et réguliers, à tous les niveaux. Ces messages visent à rappeler l'existence du système d'assurance qualité et à souligner l'importance du respect des dispositions

légales et réglementaires, notamment des codes d'éthique et des normes d'exercice professionnel, lors de l'acceptation et de l'exécution des missions.

Le dispositif d'assurance qualité et de sécurité de Mazars repose sur les normes de l'*International Federation of Accountants* (IFAC). Elles sont accessibles en ligne et sont régulièrement mises à jour afin de 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 2011, Mazars est l'auditeur légal de plus de 500 sociétés cotées dans les 61 pays intégrés de son *partnership* et les 22 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 adopté un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code révisé de l'IESBA et effectif à partir du 1<sup>er</sup> 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 audités.

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.

#### Systemes de sauvegarde de l'indépendance

Ces systèmes mettent en œuvre les procédures clés suivantes :

- Une procédure d'acceptation et de maintien des missions permettant d'évaluer les risques associés au client, la capacité de l'entité à effectuer la mission et les risques déontologiques, notamment au plan de l'indépendance et des éventuels conflits d'intérêt. La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert l'autorisation préalable de l'associé signataire des comptes du groupe client et, selon les cas, celle de l'associé en charge des questions déontologiques. L'autorisation du comité d'audit du client est recueillie le cas échéant, pour autant qu'une telle procédure soit requise.
- Un récapitulatif des autres services rendus aux clients auprès desquels une mission d'audit légal est menée, partie intégrante des instructions de coordination d'audit dans le cadre des audits de groupes, est adressé à l'associé signataire des comptes du groupe client.
- Une déclaration annuelle d'indépendance de la part des associés et de l'ensemble des collaborateurs, accompagnée par une revue attentive de toute situation susceptible de compromettre l'indépendance. À ce titre, il y a interdiction pour tout associé de Mazars, ou pour ses proches, de détenir un intérêt financier direct ou indirect dans les clients d'audit cotés de l'organisation. De même, toute relation personnelle ou familiale entre un membre de l'équipe d'audit et un membre de la direction de l'entité auditée, ou toute autre personne jouant un rôle clé vis-à-vis de l'audit, est prohibée. Enfin, les entités, associés et autres professionnels intervenant dans une mission d'audit ne doivent avoir aucune relation financière ou commerciale avec le client en dehors, le cas échéant, des relations financières courantes pouvant exister avec un établissement financier.
- L'accès par tout le personnel professionnel à une liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières.
- La formation du personnel aux règles déontologiques ainsi qu'aux procédures

correspondantes appliquées par l'entité.

- Une politique de consultation technique de spécialistes en matière technique ou déontologique.
- Des limites d'honoraires par client, pour éviter une dépendance financière à un seul ou plusieurs clients.
- Des règles de gestion des conflits d'intérêts. En cas de menace sur l'indépendance, soit la mission est refusée, soit des mesures de sauvegarde sont prises dans d'autres situations de conflit d'intérêts potentiels (obtention de l'accord des parties concernées ou la mise en place de règles strictes de confidentialité et d'équipes d'intervention différentes).
- Une méthode de rémunération des associés ne dépendant directement ni du niveau des honoraires qu'ils génèrent, ni des nouveaux clients ou missions qu'ils obtiennent, ni plus généralement de leur performance financière.

Sous la supervision du *Board* de la GSU T&I, le Comité Éthique et Acceptation est chargé d'étudier les problématiques déontologiques soulevées, d'examiner les divergences éventuelles par rapport aux prescriptions de la CCOI et de vérifier la prise en compte par l'organisation Mazars des évolutions dans l'environnement normatif.

Le *Board* de la GSU T&I s'assure que chaque entité met en œuvre des procédures adéquates en matière de gestion des risques.

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

Sauf situations particulières dûment approuvées par 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 de chaque entité membre s'engage à les mettre en œuvre et les personnes en charge doivent s'assurer de la présence de ces systèmes de garantie de l'indépendance.

## 2.2 Système de contrôle qualité

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

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.

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

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

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

#### La qualité des intervenants

Les exigences qualitatives d'un audit nécessitent l'intervention de collaborateurs compétents, qualifiés et capables d'assumer les responsabilités requises.

La capacité à attirer et retenir des talents est l'un 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 d'assurance qualité de Mazars et sont régulièrement actualisées afin de tenir compte des dernières évolutions dans l'environnement déontologique et normatif et des suggestions des associés et collaborateurs visant à en améliorer l'efficacité et la pertinence.

#### Des contrôles de qualité coordonnés à l'échelle 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 (GSU T&I).

L'*International Quality Control Committee* (IQCC) met en œuvre deux types de revues de qualité :

- L'auto-évaluation par chaque entité de son degré de conformité aux normes de l'IFAC, complétée par les résultats des contrôles qualité internes et externes ainsi que par un plan d'actions dès lors que des améliorations se révèlent nécessaires. Ce reporting, dit ReQAR (*Reporting on Quality Assurance Review*), couvre la méthodologie d'audit, la déontologie et le système de contrôle qualité propre à chaque pays.
- L'inspection périodique de chaque entité membre, dite IQAR (*International Quality Assurance Review*), effectuée par des 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 l'organisation Mazars sont soumises à un contrôle technique préalable par l'IQCC.

Le rapport correspondant est inclus dans le dossier d'adhésion soumis à l'approbation du 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 de qualité

Mazars a été l'un des premiers membres pléniers du *Forum of Firms* de l'IFAC (avec effet à compter de janvier 2008) après avoir dûment déclaré sa mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité coordonné au plan mondial, ainsi que son engagement à appliquer les normes d'audit internationales et 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 répond au Livre Vert de la Commission européenne « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise », qui couvre une large variété de sujets relatifs à l'audit et au reporting d'audit. Sa contribution est accessible sur le site : [www.mazars.com](http://www.mazars.com)
- 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 et ses *boards* ou comités, la FEE, l'EAIG, le PCAOB, l'IAASB...
- en contribuant aux travaux des organismes professionnels internationaux, tels que l'IFAC, 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.

# Nos clients

## 3.1 Offre de service et activités

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

- les entités d'intérêt public (EIP) - *business unit* regroupant l'audit légal et le conseil principalement auprès de sociétés cotées ;
  - les 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 *business unit* Tax - offrant une gamme complète de prestations de conseil fiscal ;
  - la *business unit* Law - offrant, dans certains pays, une gamme étendue de prestations de conseil juridique.
- Les comptes consolidés de Mazars Scrl clôturés au 31 août 2011 seront approuvés lors de l'Assemblée Générale des associés qui se tiendra le 10 décembre 2011. Une fois publiés, ils seront accessibles en ligne sur notre site Groupe ([www.mazars.com](http://www.mazars.com)).

## 3.2. Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles les entités membres du Groupe ont émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent

La liste des mandats au 31 août 2011, 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<sup>er</sup> septembre 2010 au 31 août 2011) est disponible sur notre site [mazars.com](http://mazars.com), ainsi que sur le site de chacune des entités membres publiant un rapport de transparence.

## CHIFFRE D'AFFAIRES DES GLOBAL BUSINESS UNITS (M€)

	2010/2011	2009/2010
PIE	456,1	426,6
OMB	383,9	348,1
Tax	99,4	92,5
Law	17,3	17,2
<b>TOTAL</b>	<b>956,7</b>	<b>884,4</b>

# RESSOURCES humaines

---

## 4.1 La gestion des talents, gage de qualité

Nous sommes profondément convaincus que la qualité que nous apportons à nos clients et au marché en général dépend du talent de nos collaborateurs.

Plusieurs domaines clés constituent l'épine dorsale de notre stratégie de développement des talents :

- notre culture,
- notre sens de l'engagement,
- la diversité de nos talents,
- notre système d'évaluation transparent et efficace.

Fondée sur nos valeurs et nos principes communs de gestion, dans un environnement de travail destiné à faciliter l'épanouissement, notre politique de gestion des talents est basée sur trois grands principes :

- recruter les collaborateurs les plus talentueux de tous horizons,
- développer la formation tout au long de la vie professionnelle à la fois sur les aspects techniques que managériaux (cf. § 4.4. Formation continue),
- offrir des opportunités de carrière attrayantes, notamment à l'international, au sein de notre Groupe en croissance rapide.

Tous nos collaborateurs ont des objectifs et des attentes formalisés dans le cadre de leurs missions ; ils reçoivent du *feedback* et discutent régulièrement de leur performance. Notre *Global Talent and Performance Management Programme* couvre tous les niveaux et est suivi dans tous les pays du Groupe. Ce programme nous fournit des informations qualitatives sur les attentes et les compétences de nos collaborateurs, nous permettant ainsi d'en mesurer les effets sur notre stratégie et nos ambitions de développement à long terme.

Chaque collaborateur a son propre rôle et la chance d'apporter une contribution déterminante à notre réussite collective.

## 4.2 Effectifs au niveau international

Au 31 août 2011, près de 13 000 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars répartis dans 61 pays. Environ 1 500 collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2010-2011.

## 4.3 Nos associés

### 4.3.1 Nos associés au niveau international

Au 31 août 2011, Mazars Scrl compte 696 associés exerçant dans 61 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

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

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

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

Le groupe Mazars demande à chacun de ses membres de se conformer aux règles internationales fixées par l'IES 7, pour les professionnels diplômés et inscrits. 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 véritable. 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.

# NOTES



A series of horizontal dotted lines for writing notes.

# NOTES

---



**Remerciements**

*les photos illustrant ce rapport mettent en scène des collaborateurs et des associés de Mazars. Nous remercions tout particulièrement **Bérengère, Bob, Caroline, David, Denis, John, Mee Kee, Moea, Morgane, Pierre, Rémy, Xavier et Yassir** pour leur disponibilité et leur bonne humeur. Nos remerciements vont également à l'équipe de rédaction et de relecture interne.*

**Conception et réalisation**

eurokapi  
GROUPE |

**Rédaction**

Eurokapi/Florence Florin  
et Cyrille Desombre  
Mazars

**Crédits photos**

Philippe Bauduin, Éric Avenel,  
Getty Images,  
White room studio,  
DR

**Mazars Scrl**

Avenue Marcel Thiry, 77  
B-1200 – Bruxelles  
Belgique

[www.mazars.com](http://www.mazars.com)

Consultez en ligne et téléchargez l'ensemble des rapports annuels publiés par Mazars depuis 2004-2005 sur :  
[annualreport.mazars.com/fre](http://annualreport.mazars.com/fre)



