

CONSTRUIRE ENSEMBLE

Rapport annuel 2011-2012



1 Profil

2 Éditorial

Par le Conseil de Gérance
et le Conseil de Surveillance

8 NOTRE ADN Identité et interaction

- 10 • Le progrès guidé par l'intelligence collective
- 12 • Une offre complète de services spécialisés
- 13 • Au-delà d'une offre, une promesse de valeur
- 14 • Servir nos clients partout dans le monde
- 16 • Point de vue : Richard Straub
- 20 • Temps forts 2012

24 STRATÉGIE Vision et implémentation

- 26 • La stratégie de développement d'un *Global Player* atypique
- 30 • Point de vue : Jan Eliasson
- 34 • Une gouvernance au service de la dynamique associative
- 39 • Une plate-forme de gouvernance équilibrée et collaborative

40 EXPERTISES Pertinence et innovation

- 42 • Visions et analyses croisées par les membres du Conseil de Gérance
- 48 • Une approche globale, des solutions sur mesure

54 RAPPORT PSR* Responsabilité et engagement

- 56 • La responsabilité, un principe d'engagement collectif
- 60 • Point de vue : Marzuki Darusman
- 64 • S'engager dans la durée
- 65 • Développer une offre de services responsables pour nos clients
- 66 • Respect et qualité de vie au travail
- 67 • Lutte contre le changement climatique
- 68 • Engagement dans la cité

* *Partnership Social Responsibility* : nom donné à la politique de Responsabilité Sociale et Environnementale.


70 RAPPORT FINANCIER Performance et fiabilité

- 72 • Rapport du Conseil de Gérance
- 76 • Rapport du Conseil de Surveillance
- 78 • États financiers consolidés
- 102 • Rapport des auditeurs indépendants

104 RAPPORT DE TRANSPARENCE Transparence et visibilité

- 106 • Introduction au rapport de transparence
- 108 • Présentation de Mazars
- 112 • Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars
- 117 • Nos clients
- 118 • Ressources humaines

Pour Mazars, l'intelligence collective se construit en lien avec les communautés qui nous entourent au sens large. Nous avons donc demandé à plusieurs experts internationaux de partager leur vision de notre environnement global, dans les pages « Point de vue » qui illustrent les sections de ce rapport.



CONSTRUIRE ENSEMBLE

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

Au 1^{er} janvier 2013, le Groupe est présent directement dans 71 pays et fédère les compétences de 13 500 professionnels qui accompagnent les entreprises – grands groupes internationaux, PME, investisseurs privés – et les organismes publics à toutes les étapes de leur développement.

Mazars dispose également de correspondants et de bureaux de représentation qui lui donnent la capacité de servir ses clients avec la même exigence de qualité dans 14 pays additionnels.

Fondée sur une lecture innovante et personnalisée de leurs enjeux, l'offre de services que Mazars propose à ses clients est une garantie de fiabilité reposant sur une expertise technique reconnue, mais également une promesse de création de valeur et d'optimisation de leur performance.

Dans un monde multipolaire, Mazars est convaincu que l'intelligence collective fait naître les solutions les plus pertinentes et s'attache ainsi à mobiliser tous les talents au service d'une dynamique de progrès qui, au-delà de nos clients, profite à tous.

DRIVING PROGRESS TOGETHER



Capitaliser sur une dynamique de progrès au service de tous.”

ÉDITORIAL

Par le Conseil de Gérance
et le Conseil de Surveillance

Organes constitutifs de la plate-forme de gouvernance de Mazars, le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance du Groupe ont souhaité, dans le respect de leurs rôles respectifs, exprimer ici au nom de l'ensemble des associés du *partnership* quelques-uns des fondements de la vision stratégique portée par Mazars.

Depuis maintenant une vingtaine d'années, le marché de l'audit et des services a subi de profondes transformations. Les phénomènes de concentration, qui ont débuté dans les années 1990, ont abouti à la constitution d'un oligopole de fait entre quelques grands acteurs anglo-saxons, induisant un choix plus limité pour les entreprises et une forme de standardisation des pratiques.

Cette situation apparaît aujourd'hui, à de nombreux titres, source de risques: la crise que traversent les pays industrialisés, l'émergence de nouveaux géants économiques et financiers et le déplacement du centre de gravité économique international vers les zones émergentes, ainsi que la volonté des pouvoirs publics, notamment européens, de mieux réguler les conditions d'exercice de nos professions, constituent autant de facteurs qui appellent une refondation de notre marché. Il apparaît clairement, dans le monde multipolaire qui se dessine, que le *statu quo* ne peut être la solution.

Nous considérons, à l'évidence, que ces bouleversements sont porteurs d'opportunités. À l'heure où les entreprises subissent encore violemment les effets de la déflagration de l'automne 2008 et où l'incertitude domine, il nous semble indispensable que de nouveaux

acteurs puissent exister à l'échelle internationale et proposer une vision alternative d'un marché de l'audit et du conseil plus ouvert et plus diversifié.

Quel rôle, dès lors, pour Mazars, dans cette nouvelle donne? Depuis 1995 et la création de notre *partnership* intégré, nous avons clairement fait le choix du développement international de notre activité, en ligne avec les besoins et la stratégie de nos clients. Nous avons voulu dépasser, sans jamais les renier, nos racines françaises et européennes. Nous avons fait le choix de servir des entités de toutes tailles, grandes entreprises cotées, ETI* et PME. Nous sommes convaincus que ce modèle, fondé sur le partage de valeurs d'excellence, d'intégrité, d'entrepreneuriat mais aussi empreint de pragmatisme, d'adaptabilité et d'un réel sens de l'intérêt général, reste aujourd'hui le mieux adapté à nos ambitions et à ce qu'attendent nos clients, partout dans le monde.

Notre aventure est celle d'une organisation jeune, dynamique, riche de sa diversité et qui, dans le dialogue et la construction avec ses clients et plus largement avec la société, s'attache à créer de la valeur pour tous. C'est aussi celle d'une structure véritablement intégrée qui a réussi, en l'espace de 15 ans, à se développer

* Entreprises de taille intermédiaire.



Le Conseil de Gérance

De gauche à droite :

- **Phil Verity**, co-CEO, *Leader* de la GBU OMB, *Senior Partner* de Mazars au Royaume-Uni ;
- **Hilton Saven**, co-CEO, *Senior Partner* de Mazars en Afrique du Sud, *Sponsor* des marchés émergents ;
- **Philippe Castagnac**, CEO du Groupe, *Président* du Conseil de Gérance (GEB) ;
- **Hervé Hélias**, co-CEO, *Leader* de la GBU PIE, *Senior Partner* de Mazars en France ;
- **Antonio Bover**, co-CEO, *Sponsor* des GBU Tax et GBU Law, *Senior Partner* de Mazars en Espagne ;
- **Victor Wahba**, co-CEO, membre de l'*Executive Board* de WeiserMazars aux États-Unis.

sur tous les continents, sans diluer ce qui fait sa force : la démocratie associative, l'intelligence collective et le sens du bien commun. Celle encore d'une marque aujourd'hui reconnue par les acteurs du marché parce qu'elle représente un label de professionnalisme, de qualité de service et d'exigence éthique.

Notre objectif est simple : nous voulons être l'un de ceux qui contribueront à façonner un nouveau marché de l'audit et des services à l'échelle internationale, plus ouvert, plus concurrentiel et servant l'intérêt général. Nous avons d'indiscutables atouts et les échos favorables reçus sur la vision que nous nous efforçons de porter nous confortent dans notre détermination.

L'intégration plutôt que la centralisation

Devenir un « contributeur global » impose de faire évoluer nos organisations et nos institutions. Plus que jamais, nos associés doivent être au centre de notre développement. Ils sont la pierre angulaire de notre réussite et d'une croissance durable pour Mazars. Notre *partnership* compte aujourd'hui plus de 750 associés, en Europe, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient, en Amérique

du Nord et du Sud. À l'évidence, le dynamisme d'une réelle coopération transnationale est indispensable, à la fois pour améliorer notre performance et pour cimenter notre modèle intégré. La collaboration et les échanges réguliers entre tous les pays sont essentiels à notre activité et nous nous attachons à les rendre encore plus fréquents et plus productifs.

Au-delà de notre plate-forme de gouvernance* qui nous garantit équilibre et fluidité pour piloter nos performances opérationnelles, tout en instruisant les questions stratégiques pour le développement et l'avenir du Groupe, il est également déterminant que nous puissions prendre appui sur la constitution de plates-formes régionales.

Dans un groupe comme le nôtre, présent aujourd'hui dans 71 pays, la centralisation qui est souvent synonyme de standardisation n'est pas la solution. Nous considérons, de plus, qu'elle n'offre pas une réponse satisfaisante aux demandes en provenance du marché, qui voit l'affirmation de nouvelles puissances économiques dont les défis professionnels et culturels sont spécifiques. Notre ambition est

* Voir page 34.

de mettre en place de solides structures de décision et de gouvernance qui pilotent localement le développement et la performance et sont garantes de nos valeurs et nos engagements de qualité.

Il nous semble par ailleurs important de faire progresser encore notre structure opérationnelle intégrée. Depuis trois ans, Mazars pilote son activité au plan international dans le cadre de quatre *Global Business Units*, dédiées respectivement aux Entités d'Intérêt Public (EIP), aux entreprises à capitaux privés (*Owner Managed Businesses*), aux métiers de la fiscalité et à nos services en matière juridique. Ces pôles d'expertises nous permettent de mieux accompagner nos clients, en facilitant notamment les missions transnationales, le partage des expertises et des bonnes pratiques. Ils garantissent également l'application de standards de qualité identiques sur tous les continents. Nous considérons que le niveau d'intégration technique, opérationnelle et financière de ces GBU doit être encore et toujours consolidé.

Renforcer nos capacités de service

Le marché de l'audit est en mutation et nous sommes déterminés à être l'un des acteurs centraux du changement. C'est au sein de l'Union européenne, en premier lieu, que les évolutions sont les plus sensibles. Les propositions de la Commission, issues du Livre Vert, sont actuellement en discussion au Parlement européen et au sein du Conseil des ministres de l'Union. Les enjeux sont majeurs et affectent directement les conditions d'exercice de notre profession. C'est pourquoi nous avons souhaité consacrer beaucoup de temps et d'énergie à rencontrer les parties prenantes et les *leaders* d'opinions européens sur ces sujets. Concernant l'audit conjoint, la position que nous privilégions semble rencontrer un intérêt puisque, outre la France, d'autres pays en Europe et hors d'Europe commencent à s'interroger sur son éventuelle mise en œuvre. Nous avons également proposé que la rotation des firmes ne s'applique qu'en cas d'audit par un seul cabinet et soit organisée sur une période

longue, afin de ne pas nuire à la qualité des prestations d'audit.

Ces nouvelles réglementations pourraient représenter une réelle opportunité de diversification du marché, tout en améliorant la qualité et l'indépendance des audits. Pour autant, nous devons être capables d'amplifier notre couverture géographique, afin de profiter pleinement de ces opportunités potentielles.

En Europe, nos priorités vont à l'Allemagne et au Royaume-Uni. Accroître notre présence dans ces deux pays nous permettrait d'atteindre sur l'ensemble du continent la masse critique que nous recherchons. Hors d'Europe, nous envisageons la création d'une plate-forme substantielle aux États-Unis, où se dessine un mouvement de concentration, dont la plupart des analystes estiment qu'il est appelé à s'amplifier. Plusieurs options existent sur la nature des partenariats ou alliances que nous pourrions y nouer, avec des structures régionales qui viendraient compléter notre implantation dans le pays.

L'Asie figure également parmi nos priorités. En premier lieu, nous souhaitons renforcer nos positions en Chine et en Inde. Nos équipes ont accompli un excellent travail, qui nous permet actuellement de compter plus de 500 professionnels dans chacun de ces deux pays et de convaincre un nombre croissant de clients locaux. Nous envisageons, à l'horizon 2016, et de façon organique, d'y doubler nos effectifs, *via* une progression de nos activités d'audit et de conseil. Dans le cas de la Chine continentale, nous étudions également l'hypothèse d'une opération de rapprochement, grâce à laquelle nous pourrions obtenir la licence donnant droit d'auditer les entreprises détenues par l'État et les sociétés cotées. D'autres opportunités sont à saisir sur le reste du continent : nous avons des projets au Cambodge et nous venons de signer un accord de correspondance au Myanmar ; nous portons également notre attention sur le Japon et la Corée du Sud, où nous devons aussi renforcer notre présence.

Aux yeux de nombreux observateurs, l'Amérique latine fait aujourd'hui figure de nouvel eldorado. Nous y sommes implantés depuis plusieurs années et sommes actuellement l'un des seuls acteurs en mesure d'y servir une grande variété de clients. Nous comptons renforcer nos capacités de service, à partir de nos positions existantes, au Mexique et au Brésil notamment.

Enfin, en Afrique et au Moyen-Orient, notre ambition est de capitaliser sur nos forces actuelles, en Afrique du Sud, en Afrique francophone et en Égypte, pour devenir l'un des cinq premiers acteurs d'une zone en plein développement.

Une offre élargie de services spécialisés

L'élargissement de notre couverture géographique doit aller de pair avec le renforcement de la croissance organique, liée à l'optimisation de nos performances opérationnelles et au développement de nos offres de services. Dans ce cadre, l'un de nos premiers objectifs est de renforcer, dans tous les pays du *partnership*, les équipes d'experts en fiscalité locale et internationale. À l'heure où les régimes fiscaux font, dans le monde entier, l'objet de transformations profondes, il est indispensable que Mazars se dote dans ce domaine d'une force de frappe plus conséquente.

Au service des grands groupes internationaux, nous souhaitons bien sûr consolider et continuer à élargir nos positions dans le domaine de l'audit. Cela doit aller de concert avec le développement de nos services aux PME et ETI, dans tous les pays où nous sommes implantés. De même, en nous appuyant sur les expertises de plusieurs de nos bureaux, nous développons actuellement des services d'audit et de *reporting* extra-financiers, dans le domaine des droits de l'homme et de la *social compliance* en particulier. Par ailleurs, dans un marché très concurrentiel, le déploiement de nos activités de conseil, visant à accompagner les transformations, les opérations et les transactions de nos clients, est un axe stratégique clé pour devenir un acteur global de services professionnels. Enfin, le développement de nos activités juridiques va se poursuivre dans le cadre d'une

équipe intégrée au sein de notre GBU Law et, en parallèle, avec la création d'une alliance internationale de cabinets d'avocats qui partagent nos valeurs et nous permettront d'apporter une compétence juridique à nos clients partout dans le monde, sans nous exposer à des risques de conflits d'intérêts.

Un modèle de croissance qui a prouvé sa résilience

Nos projets et nos objectifs sont ambitieux. Nous connaissons nos forces, nous sommes conscients de nos marges de progrès et nous avons une vision de l'avenir de notre organisation et de nos marchés, que nous voulons partager. Comme l'ensemble des organisations d'audit et de conseil, nous avons subi l'impact de la crise, mais notre modèle s'est avéré résilient. Nous franchissons cette année le cap symbolique du milliard d'euros de CA et, au cours des trois dernières années, nous avons connu une progression sensible de nos activités sur le marché des EIP, représentant aujourd'hui 50% de nos revenus. Nous accompagnons ainsi plus de 500 clients cotés à travers le monde, dont près des deux tiers hors de France et avons accru nos mandats d'audit sur le segment des Middle et Small Caps. Même si nous devons encore accélérer notre développement dans ces domaines, nous avons aussi obtenu des succès significatifs dans nos activités de conseil (*Consulting et Financial Advisory Services*), notamment en nous spécialisant sur certains secteurs d'activité – la banque et les assurances, l'énergie, les médias ou le secteur public – où nous sommes aujourd'hui très implantés et reconnus, localement et à l'échelle internationale.

En dépit d'un contexte moins favorable, nos activités OMB ont également bien résisté. Nous le devons beaucoup à la proximité que nos équipes ont su établir avec leurs clients: cette capacité à conjuguer expertise technique et approche fondée sur l'écoute et le dialogue est une spécificité de Mazars que nous cultivons et qui nous différencie de nos concurrents. Nous avons en outre développé avec succès des prestations spécialisées de *Corporate Finance* ou de *Restructuring*, par exemple, qui ont agi comme des moteurs de croissance.

Le Conseil de Surveillance

De gauche à droite et de haut en bas :

- **Simone Del Bianco** (Italie) ;
- **François de Carbonnet*** (France) ;
- **Kenneth Morrison**,
Vice-Président du Conseil de Surveillance (Chine) ;
- **Jean-Louis Simon** (France) ;
- **Mohamed Ali Elaouani Cherif** (Tunisie) ;
- **Tim Hudson** (Royaume Uni) ;
- **Patrice de Folleville** (Allemagne) ;
- **Thierry Blanchetier** (France) ;
- **Patrick de Cambourg**,
Président du Conseil de Surveillance (France) ;
- **Douglas A. Phillips**,
Vice-Président du Conseil de Surveillance
(États-Unis) ;
- **Denise K. Fletcher*** (États-Unis) ;
- **Anita de Casparis** (Pays Bas) ;
- **Kathryn Byrne** (États-Unis) ;
- **Kathleen Robison** (Afrique du Sud).

* Membres externes.



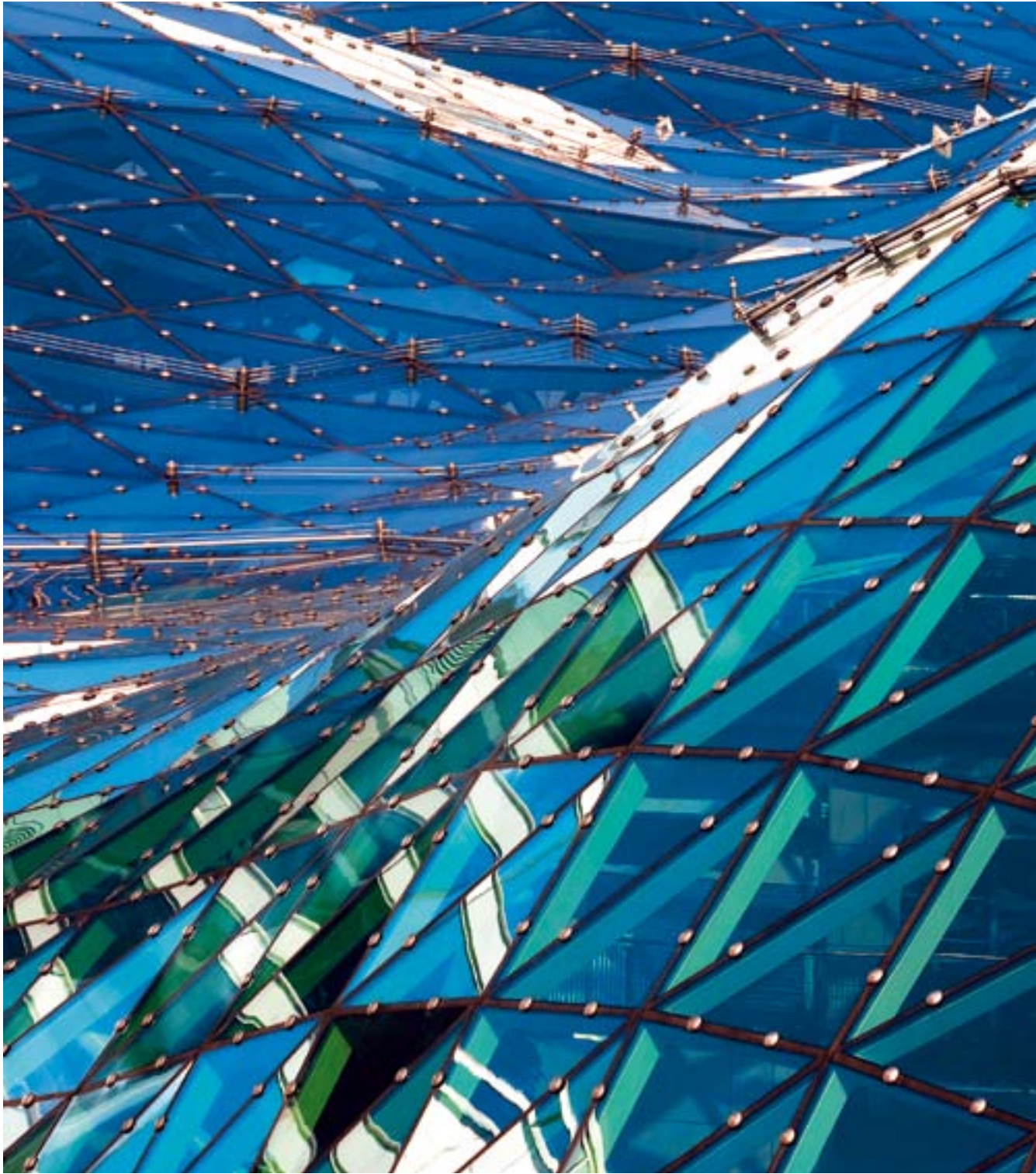
La globalisation de nos activités en fiscalité est une priorité stratégique. Des actions ont déjà été entreprises afin que nous soyons en mesure de proposer à nos clients, aux niveaux local et international, des services de haute qualité. Ainsi, pour répondre à une demande qui s'oriente de plus en plus vers des prestations très spécialisées, nous avons créé plusieurs équipes transnationales de professionnels dans les domaines de la fiscalité des entreprises, des expatriés, de l'immobilier, des *Transaction Services* ou encore du *Transfer Pricing*. En parallèle, nous avons établi des structures dédiées dans une vingtaine de pays dont la France, les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni, ou l'Afrique du Sud. Ces initiatives ont entraîné une croissance significative de nos activités *Tax*, qui représentent aujourd'hui 10 % de notre chiffre d'affaires et nous avons pour objectif de doubler ce ratio dans les prochaines années.

Dans une période marquée par les difficultés de l'activité économique sur les principaux marchés matures, nous avons démontré notre capacité à résister, à nous adapter et à améliorer nos performances dans une majorité de pays de notre

partnership. Malgré une légère érosion de notre rentabilité en 2012, nous continuons à nous donner les moyens d'une croissance durable. Nous avons ainsi l'ambition à moyen terme de développer un *partnership* d'une centaine de pays et nous investissons dans le développement et la formation de nos talents, notamment avec le lancement de notre Executive MBA, qui permettra de développer très tôt les capacités de management et de *leadership* des futurs associés et dirigeants de notre organisation.

Les turbulences actuelles constituent un défi que nous devons relever, mais ne remettent pas en cause la validité de notre modèle et de notre vision. C'est en restant fidèles à ce qui nous rend uniques que nous inscrirons Mazars dans un mouvement de croissance durable et c'est en stimulant toutes les formes d'intelligence collective que nous contribuerons à une dynamique de construction et de création de valeur qui profitera à nos clients et au plus grand nombre.

LE CONSEIL DE GÉRANCE ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...IDENTITÉ ET INTERACTION

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

LE PROGRÈS GUIDÉ PAR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

1 QUI SOMMES-NOUS ?

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

2 QUI SERVONS-NOUS ?

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

3 POUR QUELS BÉNÉFICES ?

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

4 COMMENT NOUS DIFFÉRENCIONS-NOUS ?

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

10 ÉTAPES POUR DÉFINIR UNE IDÉE CENTRALE

Mazars a conduit en 2011-2012 un travail important de réflexion autour des attributs constitutifs de sa marque. Mené dans le cadre d'une démarche collaborative qui a mobilisé une équipe internationale et pluridisciplinaire, ce projet a permis de réaffirmer et faire évoluer certains éléments clés liés à la marque Mazars, s'agissant tant de l'identité visuelle que des messages clés qui lui sont associés. Il a notamment conduit à renforcer le caractère distinctif de notre identité visuelle et à développer une approche iconographique plus forte, dont ce rapport annuel est l'une des illustrations.

Cette réflexion collective a également porté sur les principaux contenus véhiculés par la marque et s'est traduite par cette cartographie des fondamentaux de notre ADN, symbolisés par ces 10 thèmes clés et prenant corps dans une idée centrale de marque : **le progrès guidé par l'intelligence collective.**



5 COMMENT TRAVAILLONS-NOUS ?

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

6 COMMENT SOMMES-NOUS ORGANISÉS ?

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

7 QUELS SONT NOS FONDAMENTAUX ?

- Entrepreneuriat et esprit d'équipe.
- Vision à long terme et flexibilité.
- Enthousiasme et solidarité.

8 QUEL EST NOTRE MOTEUR ?

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

9 QUELLES SONT NOS CONVICTIONS ?

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

10 QU'APPRÉCIONS-NOUS ?

- L'attachement au sens et aux principes plutôt que le suivi des modèles préétablis.
- L'ouverture d'esprit plutôt que les sentiers battus.

UNE OFFRE COMPLÈTE DE SERVICES SPÉCIALISÉS

À travers nos six principaux champs d'expertise, nous voyons une complémentarité vertueuse entre le haut niveau de technicité de nos experts financiers, juridiques et fiscaux, la rigueur méthodologique de nos auditeurs apportant fiabilité et conformité, et la capacité de nos consultants à impulser le changement et créer de la valeur ajoutée pour nos clients, en posant un regard innovant sur leurs problématiques. Notre approche pluridisciplinaire n'est pas synonyme de standardisation mais de spécialisation – spécialisation par métiers, par segments de marché et par filières d'activité – et prend toujours appui sur une véritable connaissance des spécificités de chaque marché.

FINANCIAL REPORTING AUDIT AND ADVISORY

- Audit légal
- Audit contractuel
- Doctrine

FINANCIAL ADVISORY SERVICES

- *Corporate Finance*
- *Forensic*
- Financement de projet
- *Restructuring*
- *Transaction Services*
- Évaluation

CONSULTING

- Gouvernance et maîtrise des risques
- Stratégie & Opérations
- Développement durable

JURIDIQUE

- Droit des sociétés
- Fusions & acquisitions
- Droit immobilier
- Banque & finances
- Marchés de capitaux
- Restructuration
- *Private Equity – Venture Capital*
- Droit du travail
- Contentieux et arbitrage

FISCALITÉ

- Fiscalité internationale
- Conseil fiscal
- Fiscalité indirecte – Douane
- Prix de transfert
- Fiscalité immobilière
- Fusions – Acquisitions
- Mobilité internationale
- Fiscalité patrimoniale
- Successions – Transmissions d'entreprise

ACCOMPAGNEMENT COMPTABLE ET FINANCIER

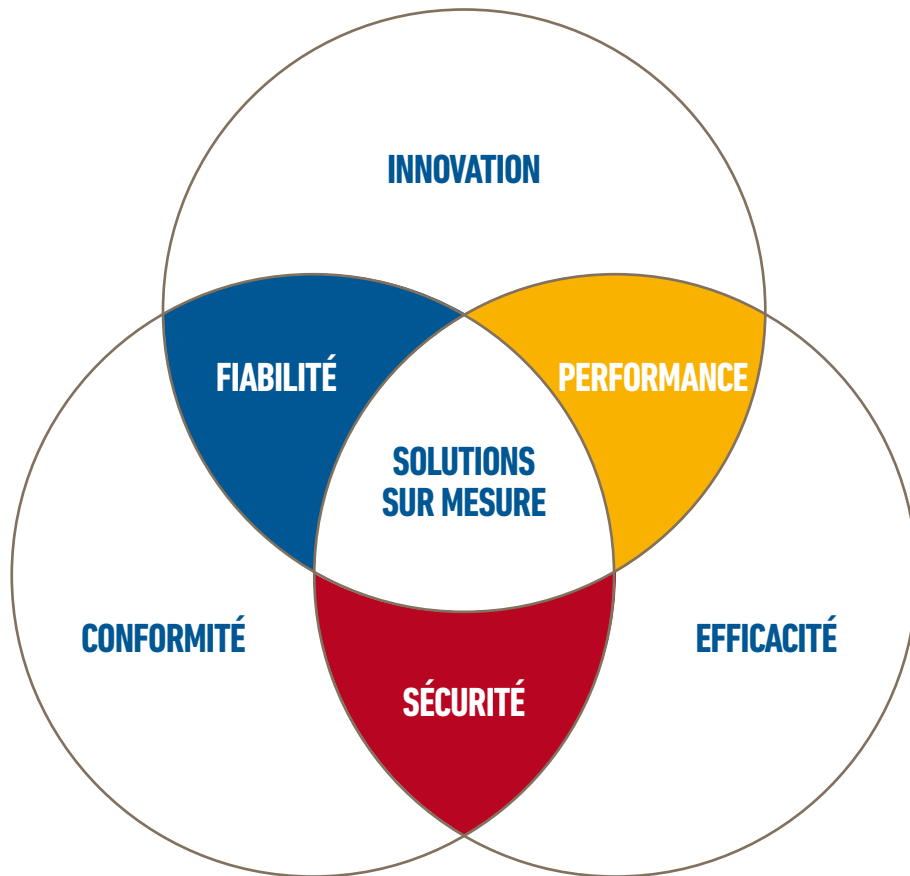
- Support fonction comptable et financière
- Consolidation et *reporting*
- Paie et diagnostic fonction personnel

8

pôles internationaux d'expertise sectorielle

- Banques et Marchés de capitaux, Gestion d'actifs ;
- Assurances, Mutuelles et Prévoyance ;
- Immobilier, BTP ;
- Ressources & Énergies, Agroalimentaire, Chimie ;

AU-DELÀ D'UNE OFFRE, UNE PROMESSE DE VALEUR



- *Manufacturing*, Technologies, Automobile, Aéronautique, Pharmacie ;
- Distribution, Luxe, Logistique, Transport ;
- Médias, Communication, Informatique, Tourisme, Hôtellerie ;
- Secteur Public & Institutions gouvernementales, Associations, Bailleurs de fonds internationaux (*Donors*).

SERVIR NOS CLIENTS PARTOUT DANS LE MONDE

Un CA de
1 013 M€
au 31 août 2012

Suite à
l'Assemblée
Générale
des Associés
en décembre
2012

13 500
professionnels

AMÉRIQUES

Antilles néerlandaises, Argentine, Bermudes, Brésil, Canada, Chili, États-Unis (incluant un bureau de représentation aux Îles Caïman), Mexique, Pérou, Uruguay, Venezuela

71
pays au sein du
partnership intégré

14 pays supplémentaires
où Mazars sert ses clients
via des correspondants ou
des bureaux de représentation

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 30 000 professionnels dans 92 pays. Tous ses membres partagent les mêmes standards d'excellence technique et un attachement à de mêmes valeurs éthiques dans l'exercice de leur métier. L'Alliance Praxity offre ainsi à Mazars une capacité d'intervention additionnelle grâce à des équipes de professionnels dans 17 pays supplémentaires.

● Pays intégrés ● Pays non intégrés : correspondants Mazars ou bureaux de représentation

EUROPE

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

ASIE PACIFIQUE

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

MOYEN-ORIENT

Arabie Saoudite, Bahreïn, Égypte, Émirats Arabes Unis, Israël, Koweït, 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, Ghana, Kenya, Libye, Madagascar (incluant un bureau de représentation aux Comores), Maroc, Maurice, Namibie, Nigeria, Sénégal, Tunisie

POINT DE VUE

DR RICHARD STRAUB
PRÉSIDENT DE LA PETER DRUCKER SOCIETY
EN EUROPE

“

La prochaine
génération de *leaders*
devra faire naître de
l'intelligence collective
et créer autour d'elle
un environnement
de collaboration
constructif.”



Les évolutions de l'environnement économique ont-elles ouvert la voie à un nouveau mode d'organisation des entreprises ?

Les nouvelles technologies ont révolutionné le monde, c'est une évidence. Les individus, tout comme les organisations, sont plus interconnectés qu'ils ne l'ont jamais été. La principale conséquence pour les organisations est l'arrivée de nouveaux outils de communication, de management et d'apprentissage. Ces nouveaux outils améliorent considérablement les processus de décisions des entreprises, en leur offrant à elles et à leurs salariés la possibilité

de s'adresser directement aux experts les plus pointus et de s'appuyer sur des données beaucoup plus nombreuses, par exemple par le *crowdsourcing*. Cette évolution concerne la collaboration en général, qui en sort renforcée, puisqu'il n'est plus nécessaire d'être présent physiquement sur un même site pour travailler ensemble. Pour autant, ce n'est pas l'existence en soi d'une technologie qui pousse les entreprises à changer. Ce sont les décisions de management, et la culture de l'entreprise, donc son *leadership*, qui permettront de tirer parti de ces outils et de faire évoluer les organisations.



POINT DE VUE

LE SAVOIR ET L'INNOVATION COMME MOTEUR

Au cours de sa carrière de 32 ans chez IBM, Richard Straub a assuré des fonctions exécutives au niveau international, notamment en tant que Directeur Général Adjoint de la division PC en Europe ou comme *Global Chief Learning Officer*. Depuis 2006, il consacre sa carrière aux associations à but non lucratif, aussi bien dans des fonctions de direction que comme entrepreneur social. Il est actuellement membre du Comité Exécutif de la *European Foundation for Management Development* (EFMD) et Secrétaire Général de l'*European Learning Industry Group* (ELIG). Il conserve également un rôle de conseiller stratégique auprès d'*IBM Global Education Industry*.

En tant qu'entrepreneur social, il a fondé en 2008 la *Peter Drucker Society* en Autriche, puis son équivalent européen en 2010, et préside les deux structures.

La *Peter Drucker Society* se donne pour objectif de faire évoluer les méthodes de management, compte tenu de l'importance du management dans la société actuelle. Elle organise chaque année un événement mondial, le *Peter Drucker Forum*, dont la 5^e édition se tiendra à Vienne en novembre 2013.

- ■ ■ Le champ du management traditionnel s'est-il étendu pour inclure désormais les parties prenantes de l'entreprise, dans le fonctionnement quotidien comme dans l'élaboration de la stratégie ?

Les nouvelles technologies font évoluer le champ du management, en imposant progressivement un mode de collaboration moins strictement hiérarchisé.

En outre, les évolutions technologiques de ces vingt dernières années ont permis des innovations colossales dans les domaines de la communication, de la collaboration et de l'apprentissage. Cette double dynamique modifie la pratique classique du management, dont la nouvelle fonction est plus d'aider le collaborateur que de le diriger.

Aujourd'hui, la question que doivent se poser les managers n'est plus de savoir comment ils doivent diriger les membres de leurs équipes, mais de savoir comment ils peuvent les aider à réaliser tout leur potentiel et à mettre leurs forces et atouts au service du développement.

Nous faisons face à une véritable transformation de la fonction de manager, qui n'est pas encore totalement appréhendée comme telle par tous. Une récente étude menée par IBM dans le monde entier soulignait que les CEO comprennent qu'ils doivent s'entourer d'individus collaboratifs, ouverts aux idées nouvelles, créatifs

et capables de prendre des initiatives, les compétences professionnelles « techniques » étant réputées acquises. Ce sont donc bien les compétences personnelles qui font la différence.

La montée en puissance de nouveaux modes de management redéfinit-elle les lignes du *leadership*? Comment décririez-vous les *leaders* de demain ?

Il n'est pas aisé de définir le *leadership*, puisqu'il n'existe pas de modèle unique du *leader*. Le *leadership* dépend de fait en grande partie du contexte et de la situation : des personnalités très différentes, agissant dans des environnements différents, ont pu obtenir des succès comparables. Je ne m'avancerais pas à faire un portrait-robot de ce qu'un *leader* devra être. Je pense cela dit que certaines caractéristiques de base seront indispensables aux *leaders* de demain, comme l'intégrité, la volonté de donner du sens à son action et la passion du client. La phrase célèbre de Peter Drucker sur les entreprises trop occupées à s'organiser pour trouver des clients reste d'actualité. Jusqu'à maintenant, certains *leaders* ont réussi leur carrière en contrôlant tout personnellement dans le moindre détail. Ce modèle n'est manifestement plus valable dans un monde plus complexe, où de plus

en plus de décisions doivent être prises sur le terrain. Le CEO d'une entreprise informatique m'expliquait récemment que l'essentiel de son travail consiste à s'assurer que ses équipes restent dans un état de *flow*. Cette notion de *flow*, issue des travaux du psychologue du travail Mihaly Csikszentmihaly, reflète un état d'implication complète dans un projet, née du sens de la clarté des objectifs, de la conscience que la tâche est réalisable, générant motivation et sérénité. Atteindre un tel état peut sembler impossible, mais il existe déjà des exemples de réussite, certes encore trop peu nombreux.

Selon cette même logique, les *leaders* de demain vont également devoir apprendre à susciter l'adhésion. Le modèle traditionnel du *leader* que l'on suit sans discussion repose sur la soumission à la norme. Or, les nouvelles générations désirent avant tout des modèles qui les aident à progresser – tant professionnellement que personnellement. Pour être considéré comme un *leader*, il va devenir indispensable de prouver son savoir, son expertise mais également offrir plus à ses collaborateurs que la simple délégation des tâches quotidiennes. Les nouvelles générations n'attendent pas de leurs *leaders* et managers de simples ordres, elles veulent être au service de personnalités qui font naître une forme d'intelligence collective et créent autour d'elles des environnements de collaboration constructifs.

TEMPS FORTS 2012

1 **MILLIARD D'EUROS** de chiffre d'affaires, un cap symbolique que le Groupe franchit cette année. **7 ans seulement** après avoir atteint les 500 millions d'euros de CA, en 2005, Mazars poursuit activement le développement de son activité sur les 5 continents.



4 CRITÈRES **1** PRIX
POUR

Amélioration de l'efficacité, satisfaction des clients, caractère innovant et capacité à s'imposer comme une bonne pratique: ce sont les critères qui ont convaincu le jury de l'*International Accounting Bulletin* de décerner à Mazars le prix 2011 de l'innovation en matière d'audit, pour son offre en «Audit des Droits de l'Homme».

59, c'est le nombre d'indicateurs publiés

par Mazars aux Pays-Bas dans la 1^{re} édition de son rapport de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Tous ces indicateurs sont issus du référentiel international de la *Global Reporting Initiative* (GRI), ce qui constitue une première au sein de Mazars, mais aussi un exemple qui pourra inspirer l'éventuel déploiement de la même démarche à l'échelle du Groupe.





4 Trésors nationaux

ont été acquis par le Musée du Louvre avec le soutien de Mazars depuis 2007 : *La fuite en Égypte* de Poussin, *Le Portrait du Comte Molé* d'Ingres, *Les Trois Grâces* de Cranach et le diptyque byzantin du XIII^e siècle *Nativité, crucifixion et prophètes*. Le Groupe, qui a reçu le titre de Mécène Exceptionnel du Musée du Louvre, a également été distingué en 2011 par le ministère français de la Culture et de la Communication comme Grand Mécène de la Culture, distinction qui vient récompenser l'ensemble des actions menées par Mazars pour soutenir la promotion de la culture en France.

ENTRE

6 ET 12%

C'est le pourcentage de la masse salariale que Mazars a consacré en 2011-2012 à la formation de ses équipes dans la plupart des pays du Groupe. Un chiffre qui, comparé aux 2,7 % consacrés en moyenne par les entreprises dans le monde entier et tous secteurs confondus, est un signe fort de la volonté de Mazars d'investir dans ce qui constitue son principal actif et la clé de sa croissance à long terme : les talents !

12 pays ont été visités par Charles Batte, grand gagnant du concours *Your Big Year*,

célébrant les valeurs de l'entrepreneuriat et dont Mazars au Royaume-Uni est l'un des principaux partenaires. À 24 ans, ce jeune ambassadeur des entrepreneurs du monde entier, originaire d'Ouganda, effectue un tour du monde pour soutenir des projets associatifs et solidaires dans de nombreux pays, avec le soutien et la participation des équipes locales de Mazars.

TEMPS FORTS 2012



1 011 jeunes de la génération Y

ont été interrogés sur leurs attentes, leurs perceptions de l'entreprise et leurs objectifs de vie, dans le cadre d'une étude internationale publiée en octobre 2012 par Mazars, avec l'association Women'Up: «La révolution Y?». Issus de 64 pays, ces ambassadeurs d'une génération qui est au cœur de notre recrutement nous font partager leur regard sur le monde et mieux connaître une génération souvent caricaturée.

3 investisseurs institutionnels majeurs au Royaume-Uni

et au niveau international – Hermes Fund Managers, RPMI Railpen Investments et USS – ont créé avec Mazars le Centre pour le dialogue entre Comités d'audit et investisseurs, dans un contexte où se renforcent la prise de conscience, parmi les investisseurs, du rôle capital des audits indépendants et le besoin d'une meilleure compréhension du travail des comités d'audit.

Après une session inaugurale en septembre 2012, le Centre prévoit, pour sa première année, de se concentrer sur les sujets suivants : communication entre comités d'audit et investisseurs ; gestion du risque et audit interne ; protection de l'indépendance de l'auditeur ; appels d'offres en matière d'audit ; efficacité du rapport annuel comme canal de communication.

Suite à
l'Assemblée
Générale
des Associés
en décembre
2012



10

PAYS

ont rejoint le *partnership* intégré de Mazars entre septembre 2011 et septembre 2012, preuve du dynamisme de notre politique de développement international.

Le Bahreïn, Les Bermudes, le Ghana, la Grèce, Israël, le Koweït, la Namibie, la Norvège, Oman et le Qatar sont ainsi venus renforcer la capacité de service de Mazars sur les cinq continents.

60 sites Internet entièrement revisités

ont été lancés dans le cadre d'une opération d'envergure menée simultanément en juillet 2012 dans une majorité de pays où Mazars est implanté. Avec un nouveau design et une ergonomie optimisée pour tous les sites web du Groupe, ce lancement constitue le premier pas emblématique du déploiement de la nouvelle identité visuelle de Mazars.



Plus de 6 100 Mazariens

composent désormais la communauté Mazars sur LinkedIn. Ce sont ainsi près de la moitié des professionnels présents dans les 71 pays du Groupe qui, depuis quelques mois, sont entrés de plain-pied dans le 2.0 en rejoignant la communauté Mazars sur le plus grand réseau social professionnel au monde.

30 propositions

ont été soumises par le Comité d'Orientation Stratégique PME/ETI de NYSE Euronext, créé au printemps 2012 et dirigé par Fabrice Demarigny, associé Mazars et Directeur des activités dédiées aux marchés de capitaux. Ces 30 propositions concrètes constituent les premiers travaux de ce Comité chargé de mettre en place une nouvelle bourse entièrement dédiée au financement des petites et moyennes entreprises.



CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...VISION ET IMPLÉMENTATION

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

LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT D'UN **GLOBAL PLAYER** ATYPIQUE

En prenant appui sur la force de son organisation en *partnership* intégré, Mazars poursuit l'extension de sa couverture géographique et l'élargissement de son offre de services pour accompagner ses clients avec les mêmes standards de qualité partout dans le monde. Cette stratégie déployée par Mazars dans la durée vise à faire du Groupe un acteur mondial de premier plan, offrant une chaîne de services professionnels intégrés.

“ La dimension largement participative du *partnership* donne à notre modèle sa dynamique démocratique et entrepreneuriale et le rend à la fois exigeant et efficace, car il implique chaque associé dans la stratégie et dans la performance du Groupe, dans le partage d'une vision commune. Ce qui profite à l'un profite à tous, ce qui engage chacun nous engage collectivement.”

Philippe Castagnac, CEO du groupe Mazars

Le choix d'un *business model* intégré

Organisation internationale et indépendante, Mazars a fondé son développement depuis 1995 sur une structure de *partnership* intégré. Favorisant un niveau d'intégration avancé des équipes à travers le monde, afin d'agir avec réactivité et homogénéité au service des enjeux et attentes de nos clients, ce modèle s'enrichit des différences culturelles et des expertises déployées localement sur chaque marché. Il s'apparente ainsi à un système de solidarité financière au sein duquel les bénéfices et les risques sont collectivement partagés par l'ensemble des associés. Il est doté d'une stratégie commune et d'une gouvernance plurielle servant cette dynamique associative. La structure de *partnership* confère à Mazars un fort niveau d'intégration au plan opérationnel, technique, financier et juridique, assurant aux organisations que Mazars accompagne et conseille une cohérence d'approche et de méthode, un partage des savoir-faire et des expériences, ainsi que des standards de qualité identiques dans les 71 pays où Mazars est directement implanté.



Une gamme de services complète et évolutive

Le contexte économique mondial, volatil et incertain, et l'environnement réglementaire de plus en plus complexe appellent des réponses personnalisées, porteuses de sécurité et d'efficacité. En offrant une gamme complète de services professionnels, couvrant un large spectre qui va de l'audit au conseil en passant par la fiscalité et les services juridiques, Mazars se positionne comme un groupe pluridisciplinaire: le maillage naturel et les synergies entre ses métiers permettent de construire une approche pluridisciplinaire et d'offrir des solutions sur mesure. Car la vocation de Mazars est bien d'accroître la performance globale des entreprises, tant par la qualité et la sécurité de l'information financière que par la pertinence des organisations mises en œuvre et l'efficacité des systèmes, ou encore à travers l'optimisation de l'environnement juridique et fiscal dans lequel s'inscrivent l'activité et le développement des entreprises.

Cette approche pluri-métiers n'est pas synonyme de standardisation mais, bien au contraire, de spécialisation par segments de marché et par type de clients, par métiers, par filières d'activité.

Une dynamique de développement international

Présent dans 71 pays, Mazars a fait le choix d'être un véritable groupe international et multi-culturel qui, chaque année, renforce ses capacités de service avec l'intégration de nouvelles entités. La consolidation de sa couverture mondiale, permettant d'accompagner ses clients sur les cinq continents, prend appui sur une stratégie de développement de plates-formes régionales destinées à asseoir le développement du Groupe dans des zones où il entrevoit un potentiel de croissance significatif, à l'instar des marchés émergents et des pôles de dynamisme économique en Asie, Afrique et Amérique latine.



Mazars poursuit ainsi le déploiement international de son offre de services, afin d'accompagner au mieux la croissance des organisations privées et publiques et d'être le catalyseur de leurs transformations. En développant notamment une offre de conseil globale et pluridisciplinaire, en cultivant une approche innovante

dans le cadre de laquelle les dimensions stratégiques et opérationnelles sont interconnectées, Mazars se positionne comme un acteur de premier plan de l'audit et du conseil. Un *global player* atypique, capable de combiner capacité de réaction et qualité d'exécution, avec une réelle démarche d'écoute et de proximité.

“ L'évolution de notre organisation et de notre gouvernance vise à consolider durablement la dynamique d'intégration internationale du Groupe, qui se nourrit constamment de la diversité culturelle et de l'apport de nouvelles compétences locales. L'accès à l'ensemble des expertises de Mazars dans le monde est un atout de taille et une réelle promesse de valeur pour nos clients.”

Patrick de Cambourg, Président du Conseil de Surveillance du groupe Mazars

Le client au cœur de notre approche

La force de l'approche de Mazars réside dans sa capacité à proposer des solutions sur mesure, adaptées aux enjeux locaux mais nourries d'une vision globale d'expert. À cet égard, le cadre de pilotage de l'activité qu'offrent nos quatre *Global Business Units*, structurées au plan international autour de segments de marché et de lignes de métier, est un réel atout : il permet de construire une stratégie mondiale appuyée par des infrastructures, des systèmes d'information et des processus communs, tout en partageant les meilleures pratiques déployées dans les pays et en déclinant localement nos offres. Cette organisation matricielle donne sa force à l'approche « client » et l'accompagnement personnalisé proposés par Mazars, et exerce par ailleurs une vraie force d'attractivité pour de nouveaux talents au sein de notre *partnership* intégré.



Équipes intégrées

TRANSVERSALITÉ ET RÉACTIVITÉ

Grâce à son organisation pleinement intégrée au niveau mondial, Mazars met en place des équipes spécialisées, possédant de fortes compétences techniques « métiers » et habituées à travailler au sein d'environnements multiculturels et internationaux. Ces équipes, constituées 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, dans le cadre d'un pilotage unique.

POINT DE VUE

JAN ELIASSON
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
ADJOINT DE L'ONU

“

La réalité vient constamment nous rappeler que l'action globale et les efforts collectifs sont aujourd'hui plus que jamais une nécessité.”



Quelles sont les conditions essentielles à un développement économique et social qui profite à tous ?

Nos ressources sont limitées et notre planète subit une crise climatique grave : pour la première fois dans notre histoire, la question d'un avenir durable se pose en termes existentiels. Cela signifie que nous portons la responsabilité collective de créer un cadre qui permette à tous les pays de se développer, cadre qui doit prendre en compte les défis environnementaux, mais ne doit pas s'y limiter. Il n'existe pas de développement sans paix, ni de paix sans développement, et le respect des droits de l'homme est une condition essentielle, à la fois de la paix

et du développement. Nous savons aujourd'hui que tout développement durable doit intégrer le respect des droits humains. Si cela n'est pas le cas, l'ensemble du processus est affaibli et nulle croissance n'est possible sur le long terme.

Cette volonté de promouvoir le développement des droits de l'homme est-elle également partagée par le monde des entreprises ?

Je l'espère, mais il me semble qu'un long chemin doit encore être parcouru. Les politiques de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) aujourd'hui mises



POINT DE VUE



en œuvre sont ambitieuses et témoignent d'une prise de conscience par les entreprises de leur responsabilité vis-à-vis de la société. Pour autant, elles ne doivent pas simplement émaner des départements communication ou RSE, mais être intégrées au cœur même de la stratégie et du management des grands groupes. Elles doivent être au cœur des réflexions des instances de direction et de gouvernance, de manière à infuser tous les aspects de la vie des entreprises. À cela, plusieurs raisons : la première est qu'il s'agit simplement, moralement et éthiquement, de la conduite à adopter. La seconde est que, sur le long terme, les entreprises qui sauront prendre réellement en compte leur responsabilité sociale et environnementale seront gagnantes. En faisant converger leur propre intérêt et l'intérêt général, elles seront, à tous égards, plus performantes. Enfin, il me semble que la pression des consommateurs, qui se comportent de plus en plus en citoyens dans leurs choix de consommation, et les exigences croissantes des salariés, qui veulent travailler pour un employeur dont ils peuvent être fiers, constituent également des facteurs qui militent fortement en faveur d'une meilleure prise en compte des droits humains, sociaux et environnementaux par le monde économique.

Pensez-vous qu'une transparence financière accrue pourra contribuer à la généralisation d'une activité économique plus responsable ?

Je l'espère, mais nous n'avons aujourd'hui aucune certitude. La crise financière est loin d'être terminée et la répartition des ressources et des richesses à l'échelle du monde est actuellement plus déséquilibrée qu'elle ne l'a été précédemment. Des efforts sont certes entrepris par le FMI et l'Union européenne pour imposer plus de transparence et de régulation, mais ils risquent d'être insuffisants.

Nous devons collectivement mettre en place une forme de « régulation responsable » à l'échelle internationale, mais nous avons encore beaucoup à faire. Je crois pour autant que l'une des clés d'un succès éventuel sera la capacité des pays à comprendre qu'il n'y aura de solution qu'internationale, à travers une véritable coopération, et que cette solution internationale correspondra aussi à leur intérêt national. Il nous faut travailler à créer une authentique forme d'intelligence collective, qui, seule, nous permettra de faire face à des difficultés encore inédites.

Êtes-vous optimiste quant à la possibilité d'atteindre ces objectifs ?

Je ne suis ni optimiste, ni pessimiste. J'ai envie de voir des résultats tangibles. Nous avons fait quelques progrès ces dernières années, mais nous ne pouvons certainement pas nous permettre la moindre complaisance : les conflits et les violations des droits de l'homme sont encore très nombreux et la pauvreté reste un fléau trop répandu.

UNE VIE AU SERVICE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Né en 1940, à Göteborg, Jan Eliasson a d'abord mené une carrière de diplomate à New York, Paris, Bonn, Washington et Harare, où il ouvre la première ambassade suédoise en 1980. Il devient Conseiller diplomatique du Premier ministre suédois en 1982, puis Directeur général des affaires politiques au ministère suédois des affaires étrangères, de 1983 à 1987. En 1988, il est nommé Ambassadeur de Suède à l'ONU. Il est ensuite secrétaire d'État aux Affaires Étrangères entre 1994 et 2000 et ministre des Affaires Étrangères de la Suède en 2006. En 2012, il retrouve les rangs de l'ONU à la demande du Secrétaire général Ban Ki Moon, qui le nomme Secrétaire Général Adjoint de l'Organisation.

Dans le cadre de ses fonctions onusiennes, Jan Eliasson est intervenu dans plusieurs missions humanitaires, en Somalie, au Soudan, au Mozambique ou dans les Balkans. Plus récemment, il a fait office de médiateur pour l'Organisation de la Sécurité et de la Coopération en Europe dans le conflit du Haut-Karabakh, qui oppose Arménie et Azerbaïdjan. Son poste actuel est centré plus particulièrement sur les problématiques de coopération politique, de développement et de respect de l'état de droit.

Oui, nous assistons à une prise de conscience de la part des citoyens sur ces enjeux globaux, qui va amener les gouvernements et les entreprises à agir, à prendre en compte ces questions de manière plus systématique. La pression des populations, des clients, des salariés est une réalité. Mais elle demande à être transformée en actions concrètes, en résultats mesurables, en une forme de progrès qui touche tout le monde, partout.

UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE AU SERVICE DE LA DYNAMIQUE ASSOCIATIVE

Fidèle à sa culture participative, ainsi qu'à ses valeurs d'indépendance et de transparence, Mazars a construit un modèle unique de *partnership* intégré garant d'une véritable démocratie associative. De plus, Mazars a mis en place fin 2011 un dispositif de gouvernance modernisé afin de renforcer ses capacités de pilotage et d'anticipation, de garantir la pérennité de ses institutions et de préparer l'avenir, en assurant une croissance durable au Groupe.

Les associés de Mazars ont tous choisi de s'engager, au-delà de leurs différences culturelles, dans une aventure collective fondée sur le partage de valeurs communes, une même conception de leur métier et les mêmes exigences de qualité. Ce modèle, 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 un modèle intégré et solidaire, animé collectivement par des professionnels qui ont choisi de partager les risques et les bénéfices. Au cœur de ce dispositif démocratique et collégial, 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 quatre ans, d'élire les organes de direction et de contrôle.

À la pointe des standards de gouvernance, la plate-forme dont s'est doté Mazars en décembre 2011 constitue un facteur de stabilité et d'efficacité sur le long terme pour mettre en œuvre la stratégie à l'échelle de l'ensemble du *partnership* et répondre aux défis majeurs que Mazars a identifiés pour l'avenir: renforcer la dynamique de croissance organique et la transversalité au sein du Groupe en optimisant le management des opérations et le pilotage de la performance; mobiliser les ressources nécessaires autour des enjeux qui sont des leviers stratégiques pour le développement de Mazars; enfin, dans une logique de transmission, passer progressivement le relais à une nouvelle génération de dirigeants qui assureront demain le management du Groupe.



Le management des opérations et le pilotage de la performance

Le Conseil de Gérance (*Group Executive Board*)

Au niveau du Groupe, la direction de Mazars Scrl 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 étant préalablement soumises au Conseil de Gérance. Principal organe exécutif de la gouvernance de Mazars, le Conseil de Gérance du Groupe (*Group Executive Board*) joue ainsi un rôle clé de pilotage opérationnel du Groupe, dans le cadre des grandes orientations stratégiques collectivement définies. Garant du développement, de la rentabilité, de la qualité et de la pérennité de l'activité, le Conseil de Gérance concentre son action sur le management des opérations et la croissance organique. Sa composition a été en partie renouvelée fin 2011 et confirmée en décembre 2012, lors de l'Assemblée Générale annuelle des associés,

dans une logique de passage de témoin à une nouvelle génération de *leaders* et d'ouverture permanente à la diversité internationale de Mazars, l'un de ses atouts majeurs.

LE CONSEIL DE GÉRANCE EST COMPOSÉ DE 6 MEMBRES, DONT LA DURÉE DU MANDAT EST DE 4 ANS :

- **Philippe Castagnac**, CEO du Groupe, Président du Conseil de Gérance (GEB) ;
- **Antonio Bover**, co-CEO, *Sponsor* des GBU Tax et GBU Law, *Senior Partner* de Mazars en Espagne ;
- **Hervé Hélias**, co-CEO, *Leader* de la GBU PIE, *Senior Partner* de Mazars en France ;
- **Hilton Saven**, co-CEO, *Senior Partner* de Mazars en Afrique du Sud, *Sponsor* des marchés émergents ;
- **Phil Verity**, co-CEO, *Leader* de la GBU OMB, *Senior Partner* de Mazars au Royaume-Uni ;
- **Victor Wahba**, co-CEO, membre de l'*Executive Board* de WeiserMazars aux États-Unis.

Suite à l'Assemblée Générale des Associés en décembre 2012

La mission du Conseil de Gérance du Groupe s'exerce par ailleurs en lien direct avec les quatre *Global Business Units* et quatre *Global Support Units* du Groupe pour assurer le suivi de l'activité et garantir la cohérence entre les politiques de développement et d'investissement définies à l'échelle globale et leur déploiement au niveau local, dans le cadre du pilotage quotidien de l'activité.

La dynamique du développement stratégique

Le *Global Strategic Committee (GSC)*

Dans un contexte de marché et un environnement réglementaire exigeants, qui supposent pour un acteur international comme Mazars de consolider les leviers stratégiques essentiels à ses objectifs de croissance et de construire sa contribution à l'évolution des marchés sur lesquels il intervient, Mazars s'appuie depuis décembre 2011 sur l'expertise du GSC. Le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance du

Groupe délèguent en effet au GSC l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Le GSC a ainsi pour mission d'identifier et de piloter certaines opérations de rapprochement répondant à la politique d'extension de la couverture internationale du Groupe et d'élargissement de ses offres de services, et a la responsabilité de veiller à la contribution active de Mazars à la structuration de la profession.

Une démarche d'ouverture, un esprit d'indépendance

Le Conseil de Surveillance

Organe essentiel de la gouvernance de Mazars, placé sous le signe de la transparence et de l'indépendance, le Conseil de Surveillance du Groupe représente l'ensemble des associés dans un rôle de supervision des instances de management du Groupe. Deux membres indépendants externes, élus en décembre 2011 lors de l'Assemblée Générale annuelle des associés, ont rejoint le Conseil de Surveillance.



MOBILISANT LES PROFESSIONNELS PARMIS LES PLUS EXPÉRIMENTÉS AU SEIN DU GROUPE, LE GSC COMPORTE 4 MEMBRES :

- **Patrick de Cambourg**,
Président du Conseil de Surveillance;
- **Douglas A. Phillips**,
Vice-Président du Conseil de Surveillance;
- **Philippe Castagnac**,
CEO du Groupe;
- **Michel Barbet-Massin**,
ancien Président du Conseil de Surveillance.

Suite à
l'Assemblée
Générale
des Associés
en décembre
2012

Suite à la Convention CARL de décembre 2012, le Conseil de Surveillance accueille cinq nouveaux membres: Simone del Bianco, Thierry Blanchetier, Anita de Casparis, Kathleen Robison et Jean-Louis Simon. Pierre Sardet et Ruud Krouwer, qui ne sont pas présentés lors de cette élection, quittent le Conseil de Surveillance. Mazars tient à leur exprimer ses remerciements sincères et sa plus profonde gratitude pour le temps qu'ils ont consacré à cette instance et pour leur contribution qui a largement bénéficié à l'ensemble du *partnership* durant leurs mandats.



Cette démarche d'ouverture initiée par Mazars s'inscrit à la pointe des standards de gouvernance et répond à une volonté de s'assurer que la supervision des décisions ou l'exercice des pouvoirs de co-décision sont assurés en toute impartialité et dans un esprit constructif d'indépendance. Le rôle du Conseil de Surveillance couvre notamment l'étude des profils des candidats à l'association et des projets d'intégration de nouvelles entités ou de rapprochements, ainsi que le suivi, avec une attention particulière, de l'amélioration constante des procédures de gestion des risques, de contrôle qualité et de pilotage de la performance.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE EST COMPOSÉ DE 14 MEMBRES, ÉLUS POUR 4 ANS :

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

* Membres externes.

Suite à l'Assemblée
Générale des Associés
en décembre 2012

Les associés au cœur de la dynamique participative

Les associés sont au cœur du modèle d'organisation de Mazars. Ils ont décidé de partager les 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 cœur 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, 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 revue entre pairs (*peer review*), cette démarche permet à chacun 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.



Denise K. Fletcher,
membre externe du
Conseil de Surveillance

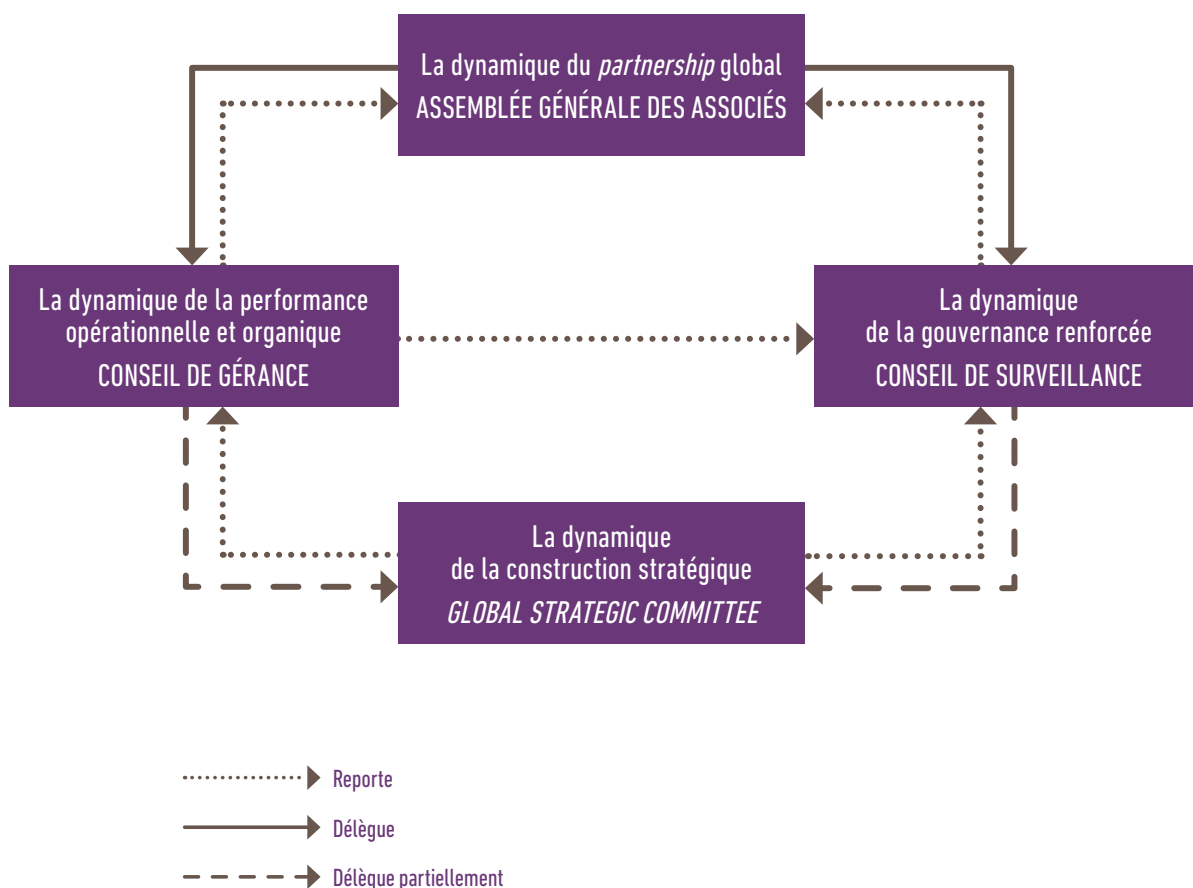
“ Le Conseil de Surveillance ne refuse jamais nos questions, accepte toujours d'être challengé et se montre très ouvert et réactif aux nouvelles idées.”



“ Je suis frappé par la transparence de notre travail, par la pertinence des sujets abordés et par la confiance que nous témoigne le Conseil de Surveillance en nous consultant sur des problématiques internes de haut niveau.”

François de Carbonnel, membre externe du Conseil de Surveillance

UNE PLATE-FORME DE GOUVERNANCE ÉQUILBRÉE ET COLLABORATIVE





CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...PERTINENCE ET INNOVATION

Nos clients changent, leur environnement évolue et se complexifie : notre responsabilité est de les accompagner pour leur offrir de la visibilité, de la sécurité, de l'efficacité et des solutions pour optimiser leurs opérations et leur développement.

À client différent, approche personnalisée.

Parce que nous offrons à la fois une expertise globale et une connaissance fine des marchés locaux, nous pouvons offrir des services sur mesure adaptés aux besoins propres de chacun de nos clients.

Notre offre n'est pas composée de services « clés en main » standardisés, nous prenons le temps de définir avec chaque client une méthodologie appropriée, pour lui offrir le bon service au bon moment.

Hervé Hélias,
co-CEO, *Senior Partner*
de Mazars
en France



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



Antonio Bover,
co-CEO, *Senior Partner*
de Mazars
en Espagne



Victor Wahba,
co-CEO, membre
de l'*Executive Board* de
WeiserMazars
aux États-Unis



Hilton Saven,
co-CEO, *Senior Partner* de Mazars
en Afrique du Sud

“ La force de Mazars est dans la singularité de son *business model*: la capacité d'intervention d'un *global player* qui garantit qualité et réactivité, combinée à la capacité d'écoute et de proximité d'un *business partner* à taille humaine.”

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

VISIONS ET ANALYSES CROISÉES

Par Antonio Bover, Hervé Hélias, Hilton Saven, Phil Verity,
Victor Wahba, membres du Conseil de Gérance.

Dans un contexte économique mondial durablement marqué par les crises successives, appelant de profondes transformations structurelles, les membres du Conseil de Gérance partagent leurs visions du marché et confrontent leurs analyses des enjeux et attentes des entreprises. Pour répondre avec des solutions pertinentes et adaptées aux problématiques de chaque client, Mazars dispose de solides atouts : sa dynamique entrepreneuriale, l'agilité et la capacité de réaction de son *partnership* intégré, une approche pluridisciplinaire et multiculturelle se nourrissant de l'ensemble des expertises du Groupe.

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

Phil Verity : La conjoncture mondiale reste incertaine et cette forte instabilité s'inscrit dans la durée, au vu des conséquences de la crise que nous connaissons depuis 2008. Elles affectent différemment les économies occidentales et les économies émergentes et, si ces dernières sont moins sévèrement touchées, elles ont désormais du mal à maintenir un rythme de croissance soutenu sans intervention de l'État.

Les entreprises semblent avoir accepté l'incertitude comme une réalité et tendent à intégrer cet aspect dans le pilotage de leur activité. Ces évolutions ont des impacts différents sur chacun des marchés. Les principaux défis auxquels fait face le marché OMB renvoient à quatre enjeux majeurs : la capacité à s'internationaliser, le besoin de développer des formes nouvelles de collaboration dans un monde des affaires de plus en plus interconnecté, la nécessité de maîtriser l'environnement de plus en plus réglementée et, enfin, la capacité à tirer le meilleur parti de la technologie pour optimiser leurs opérations.

Hervé Hélias : On ne peut aujourd'hui analyser l'environnement de marché à moyen terme qu'au cas par cas – pays par pays ou région par région. Les économies « occidentales » restent clairement plongées dans une phase d'instabilité de long terme, puisque les retombées de la crise des dettes souveraines affectent progressivement tout le monde : acteurs économiques, gouvernements, entreprises et individus. Les taux de croissance impressionnants des BRIC et des économies émergentes, auxquels nous nous étions habitués, ne sont par ailleurs plus "acquis". La crise affecte par exemple la production industrielle chinoise et indienne, tout comme l'économie russe est très fortement tributaire des revers du marché de l'énergie. La question est de savoir comment ces économies vont faire face à une demande domestique en hausse tout en évitant la surchauffe. Cependant, certains pays émergents moins matures connaissent des courbes de croissance spectaculaires, en Afrique notamment. Nonobstant les risques politiques inhérents à certains de ces pays, la demande de matières premières et l'accroissement d'une population dynamique devraient permettre au marché africain de jouer un rôle de plus en plus important dans le développement économique international.

Antonio Bover : Les conditions de marché réduisent la capacité d'investissement

des entreprises, menacent leur compétitivité et accentuent la pression sur leurs coûts. Elles doivent aussi faire face, dans un contexte de mondialisation de leur activité, à la nécessité de toujours mieux maîtriser leurs risques et de tirer le meilleur parti de leur environnement juridique et fiscal, face à un cadre réglementaire plus contraignant dans la plupart des régions du monde. Elles recherchent donc des organisations capables de les conseiller dans cette démarche d'expansion. Ce qui semblait être une nécessité propre à l'audit et aux professions comptables, il y a quelques années, l'est devenu également pour les métiers du conseil juridique et fiscal.

Dans ce contexte, quels sont les grands enjeux de transformation auxquels doivent répondre vos clients ?

Hervé Hélias : Les régulations et les politiques économiques des gouvernements ont une incidence sur l'organisation et l'activité des entreprises. En réponse à la crise, nos clients du secteur de la banque et de l'assurance se voient ainsi tenus d'entreprendre de profondes transformations pour répondre respectivement aux dispositions de « Bâle 3 » et de « Solvency 2 ». Nos grands clients du secteur de l'industrie doivent eux aussi adapter leurs organisations aux nouvelles exigences de la législation, qu'il s'agisse par exemple de dispositifs anti-corruption ou de mise en place d'un *reporting* extra-financier. Cette pression réglementaire intervient dans un contexte de mondialisation continue de l'activité, qui oblige les grands groupes à piloter leurs opérations à travers un nombre toujours plus important de pays, tout en satisfaisant les attentes de rentabilité de leurs actionnaires.

“ Je reste convaincu, comme nos équipes, que, malgré les difficultés de contexte évidentes, notre environnement est plus ouvert et nous offre de nombreuses opportunités et de nombreux défis. ”

Hervé Hélias, co-CEO, *Senior Partner* de Mazars en France

Hilton Saven : Les entreprises recherchent des partenaires de confiance à même de les aider à accroître la performance de leur activité et à sécuriser leur développement. Elles ont, pour cela, besoin de s'appuyer sur des partenaires leur garantissant à la fois fiabilité et flexibilité, capables d'avoir une vision globale des enjeux, un haut niveau d'expertise technique, mais aussi une connaissance des spécificités locales. C'est le cas pour les marchés émergents qui constituent aujourd'hui des relais de croissance pour de nombreuses entreprises qui se développent à l'international.

Phil Verity : Les principaux défis à relever pour nos clients aujourd'hui renvoient aux leviers d'optimisation de leurs opérations. La plupart de nos clients évoluent aujourd'hui dans des organisations en réseau, encouragées par l'accélération des nouvelles technologies : elles incluent leurs filiales internationales, leurs fournisseurs et particulièrement leurs clients et consommateurs qui font aujourd'hui tous partie de l'écosystème d'une marque. Cela implique d'avancer au sein d'un environnement complexe et mondialisé, où les parties prenantes sont multiples. Cela requiert également de fournir des prestations ou produits qui allient coût et qualité et de réfléchir en permanence à un juste équilibre entre investissements et rentabilité, une organisation souple pour assurer la qualité d'exécution attendue par le client, tout en gardant une flexibilité sur les coûts fixes. Cela appelle enfin, dans un souci d'efficacité des équipes comme de satisfaction des clients, transparence et précision sur les périmètres d'action et les résultats attendus.

En quoi l'approche et les solutions proposées par Mazars constituent-elles une alternative sur le marché et une promesse de valeur pour les clients ?

“ Notre *business model*, qui permet à Mazars de se mondialiser sans se standardiser et encourage la transversalité, a largement prouvé sa solidité et sa résilience dans un environnement économique incertain.”

Antonio Bover, co-CEO, *Senior Partner* de Mazars en Espagne

Victor Wahba : Le marché est à la recherche d'acteurs internationaux et intégrés. C'est vrai aussi bien pour les grands groupes internationaux que pour les PME et les ETI qui se développent en dehors de leur marché domestique. Dans ce monde où les échanges se sont largement globalisés, les entreprises vont privilégier la logique de « guichet unique » que nous proposons : une gamme complète de services professionnels et, dans le même temps, un pilotage de proximité centré autour d'un interlocuteur unique, ainsi qu'une exigence de qualité partagée.

Hilton Saven : En effet, la promesse de Mazars est d'abord un engagement de réactivité, de simplicité et donc d'efficacité pour nos clients. Notre valeur ajoutée est dans cette exigence de fluidité sur un marché difficile à décrypter : nous savons mobiliser les bonnes expertises, au bon endroit, pour proposer des solutions sur mesure et un accompagnement de proximité.

“ Mazars a intégré une nouvelle équipe de 70 professionnels à Cape Town. Marché professionnel bien régulé et à la pointe des standards internationaux de gouvernance, l’Afrique du Sud attire de nombreux investisseurs et constitue pour le Groupe une plate-forme de développement sur tout le continent sub-saharien.”

Hilton Saven, co-CEO, Senior Partner de Mazars en Afrique du Sud

Hervé Hélias : Notre stratégie vise à développer la marque Mazars sur le secteur PIE, en apportant à nos clients, au-delà de la capacité à innover, une réelle valeur ajoutée, partout dans le monde et avec toujours la même exigence de responsabilité. Cela se traduit par quatre bénéfices : de la sécurité, en certifiant une information financière toujours plus importante; une assurance de conformité juridique et fiscale, malgré les évolutions réglementaires, grâce à nos experts couvrant un large spectre, de la fiscalité à la performance extra-financière; de la performance opérationnelle, pour des clients devant en permanence faire évoluer leurs process, leur efficacité et maîtriser les risques; et la capacité à piloter le changement, pour des entreprises qui doivent se préparer à des opérations d’acquisition, et que nos experts conseillent pour optimiser leur valorisation. Notre expérience de l’audit et du conseil à des grands groupes s’ajoute à notre capacité à co-construire et à créer des solutions innovantes. Notre philosophie est de privilégier le bon sens aux modèles standardisés, et d’offrir à nos clients une approche sur mesure qui réponde à leurs attentes.

Phil Verity : Grâce à son modèle de *partnership*, Mazars a la capacité de fédérer des compétences métiers et

sectorielles de haut niveau. Le fait que notre organisation soit pleinement intégrée, au plan géographique, technique et financier, fait bénéficier à nos clients de l’accès à notre expertise partout dans le monde, avec le même niveau de qualité dans 71 pays. Notre culture associative, au-delà d’une vision commune, implique pour nous de travailler ensemble, de partager nos expertises et meilleures pratiques et de proposer des solutions parfaitement concertées. Je crois que cette forme d’intelligence collective fait la force de Mazars.

Quels sont, au sein de votre marché ou de la *Business Unit* que vous pilotez, les faits marquants de l’année 2011-2012 ?

Hervé Hélias : En dépit d’une pression sur les honoraires, je suis fier que nous ayons conservé tous les mandats d’audit de grands comptes en jeu cette année. Dans de nombreux cas, le nombre de pays audités par Mazars s’accroît d’ailleurs, ce qui reflète notre maturité croissante en tant qu’entreprise de services globale. Je suis également très satisfait des succès notables de nos activités de Financial Services. Nous consolidons notre présence globale, et obtenons des missions sur de nombreux marchés auprès de clients des secteurs de la banque et de l’assurance, aussi bien en audit qu’en conseil.

Victor Wahba : Les résultats d’une étude menée auprès de nos clients aux États-Unis ont révélé un excellent indice de satisfaction et la reconnaissance tangible de la valeur ajoutée de nos services. Tout en renforçant ses pôles d’expertise sectorielle

UN CHIFFRE
D’AFFAIRES
EN HAUSSE DE

8%

POUR L’ACTIVITÉ
DÉDIÉE AUX ENTITÉS
D’INTÉRÊT PUBLIC

et ses lignes de métiers, Mazars aux États-Unis se distingue sur le marché au travers de niches à fort potentiel. Nous avons ainsi élargi notre expertise dans le secteur agroalimentaire et des spiritueux en intégrant également la firme Biscotti & Toback. De nouveaux experts chevronnés ont également rejoint notre pôle dédié à la santé, segment de marché porteur sur lequel nous sommes très bien positionnés. Notre approche transnationale, alliée à notre expertise locale, est une réelle force pour accroître notre pénétration sur le marché de l'audit et du conseil aux États-Unis.

Antonio Bover : Dans un contexte très difficile pour les cabinets d'avocats en Europe, notre activité juridique a montré des signes satisfaisants de résilience sur certains marchés : nous avons enregistré une croissance à deux chiffres en Espagne et en France, et connu une belle progression en Indonésie. L'année aura par ailleurs été l'occasion de mener une réflexion de fond sur la bonne articulation au sein de Mazars entre nos activités juridiques et nos autres métiers. Aux côtés des experts en finance et en fiscalité, la compétence juridique est indispensable, pour sécuriser une transaction par exemple, et le marché est en attente de prestataires spécialisés dans ce domaine. Afin d'optimiser les synergies entre métiers tout en se prémunissant contre tout conflit d'intérêts, nous avons donc choisi d'affiner notre dispositif. Une structure intégrée et resserrée au sein de la GBU Law va inclure les avocats qui font le choix de rejoindre notre *partnership*, parce qu'ils en partagent les valeurs et le projet, et une alliance de cabinets d'avocats partenaires – l'Alliance Marccus – nous permettra de recourir à des équipes juridiques répondant

à nos standards de qualité partout dans le monde. Quant à l'activité fiscale, qui représente plus de 10 % du CA global de Mazars avec plus de 110 millions d'euros, elle constitue une priorité de développement pour le Groupe, dans une optique de renforcement constant du *cross selling* avec les GBU PIE et OMB, tant il est important pour nos clients de maîtriser pleinement l'environnement fiscal de chaque pays où ils opèrent.

Phil Verity : Nous avons continué le développement de notre activité sur le marché OMB, en croissance de 5 % par rapport à 2010-2011. Nous nous sommes notamment appuyés sur l'extension de la couverture géographique du *partnership* à de nouveaux pays et sur le développement de services transnationaux, en *Corporate Finance* notamment. Mazars jouit d'un positionnement unique pour accompagner les clients de ce marché, de la PME familiale à l'ETI (entreprise de taille intermédiaire), plus complexe, dont le champ d'action est international : nous allions l'expertise, les infrastructures et les capacités d'une société de service globale à l'implication personnelle et l'engagement humain de nos équipes, que l'on recherche dans les firmes de plus petites tailles.

5%

DE CROISSANCE
POUR L'ACTIVITÉ
DÉDIÉE AUX OMB
EN 2011-2012

“ Le facteur humain est essentiel chez Mazars. La mutualisation des expertises et le développement continu des compétences permettent de mobiliser partout les meilleurs experts. Nous avons tous à apprendre des autres et notre organisation se nourrit de cette diversité.”

Victor Wahba, co-CEO, membre de l'*Executive Board* de WeiserMazars à New York

UNE APPROCHE GLOBALE, DES SOLUTIONS SUR MESURE

L'offre de services de Mazars est structurée autour d'une gamme de services professionnels intégrés qui ont vocation à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises. Mazars propose ainsi à ses clients des solutions non standardisées et efficaces, se fondant sur une écoute attentive et une lecture innovante de leurs enjeux. De la rigueur méthodologique et technique de notre cœur de métier d'audit, gage de sécurité, à la valeur ajoutée d'un accompagnement au service de la performance des organisations, Mazars mobilise et combine les expertises du Groupe pour déployer des solutions pertinentes, répondant aux besoins stratégiques des entreprises et révélant une réelle efficacité opérationnelle.

“ Dans le cadre de l'harmonisation des compétences techniques de l'ensemble des professionnels du Groupe, près de 400 correspondants et experts en *Risk Management* de la *Global Support Unit* « Technique et Innovation » assurent le déploiement des outils et des procédures, ainsi que la capitalisation des bonnes pratiques, visant à garantir le même niveau de qualité technique et la conformité avec les standards éthiques et avec nos règles déontologiques partout dans le monde.”

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

Le client au cœur de l'activité

Mazars a choisi de servir la communauté économique dans son ensemble, accompagnant et conseillant aussi bien des grands groupes internationaux que des PME, des ETI (entreprises de taille intermédiaire), des entrepreneurs et des organismes publics. Afin de répondre au mieux aux besoins d'entreprises et de structures de nature différente, Mazars a placé le client au centre de sa stratégie et de l'organisation de son management opérationnel. L'activité est ainsi pilotée, au plan international, au travers de quatre *Global Business Units* (GBU). Deux GBU sont dédiées à nos principaux segments de marché: la *Global Business Unit Public Interest Entities* (GBU PIE), qui propose une offre étendue de services 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 GBU sont dédiées respectivement aux métiers fiscaux (GBU Tax) et juridiques (GBU Law) et travaillent en transversalité directe avec les deux *Business Units* orientées « client ». Permettant un pilotage stratégique des opérations au niveau mondial, cette organisation garantit dans le même temps une proximité avec les marchés locaux et les réalités opérationnelles, et encourage le développement d'expertises nouvelles.

FOCUS *CLIENT* BANQUE CENTRALE DU PAKISTAN

Sensibiliser la population aux bases de la finance

En 2011, la Banque de Développement Asiatique a financé, via La Banque Centrale du Pakistan, un vaste projet destiné à enseigner les concepts de base de la finance et de la banque aux citoyens les plus défavorisés du pays, afin de leur permettre de prendre des décisions économiques réfléchies, et donc de participer au développement national. La Banque Centrale s'est alors tournée vers Mazars pour concevoir puis déployer ce projet. Après une première phase de définition des contenus à enseigner, les équipes de Mazars ont étudié les contextes locaux pour déterminer quels outils permettraient de toucher au mieux chaque cible. « *Cette étape a été capitale* », indique Rodney Rahman, *Managing Partner* de Mazars au Pakistan, « *puisque notre but est de véritablement changer les habitudes des populations. Nous avons dû créer des ateliers très interactifs et des matériels pédagogiques innovants et ancrés dans la réalité quotidienne* ».

Une formation multicanal

La seconde phase de déploiement et de diffusion, officiellement lancée en janvier 2011, s'est appuyée sur de très nombreux outils et canaux pendant sa première année : formations, ateliers, pièces de théâtre, publicité radio ou publication dans les journaux. « *Nous avons dispensé la formation à environ 30 000 personnes et touché 15 000 personnes de plus par le théâtre de rue* », précise Rodney Rahman, « *mais nous espérons à terme former 500 000 personnes. C'est un challenge très stimulant, qui implique de très nombreux acteurs à tous les niveaux. Il nous a permis de prouver que nous pouvions offrir à la fois du conseil stratégique de haut niveau et une connaissance très opérationnelle du terrain* ». Cette réussite s'est vu couronner par le prix 2012 de l'avancée sociale par la branche pakistanaise du *Project Management Institute*, association professionnelle internationale spécialisée dans le management de projets.

Une exigence de fiabilité, un besoin de sécurité

Depuis l'origine de Mazars, nous cultivons l'excellence technique comme fondement de la valeur ajoutée de nos services. Elle s'appuie sur le haut niveau de technicité de nos professionnels, dotés d'expertises « métiers » et de compétences sectorielles pointues, conjugué à une approche pluridisciplinaire des problématiques « client ». La rigueur de nos méthodologies, la maîtrise de nos dispositifs de contrôle, l'intégration systématique d'une lecture par les risques contribuent à l'optimisation et la sécurisation des prises de décisions stratégiques, à la fiabilité de l'information de nos clients et à la création de valeur. Toutes nos expertises, qu'elles soient liées au décryptage de l'information financière, à la maîtrise de l'environnement juridique et fiscal, ou encore au conseil en maîtrise des risques et contrôle interne, ont en commun la même exigence de qualité et un cadre éthique exigeant répondant aux meilleurs standards du marché.



FOCUS CLIENT

Airbnb

Outsourcing: embarquement immédiat pour Mazars dans 6 pays

Fondée à San Francisco (États-Unis) en août 2008, Airbnb est une plate-forme communautaire de mise à disposition de logements uniques et exceptionnels à louer partout dans le monde : elle permet de les découvrir et les réserver en ligne ou à partir d'un téléphone portable. Airbnb propose ainsi des expériences de voyage singulières, dans 26 000 villes et 192 pays. Avec une communauté d'utilisateurs qui ne cesse de croître – 168 millions de connexions sociales –, et fort d'un *business model* unique en son genre, Airbnb propose aujourd'hui 200 000 annonces de logements sur les 5 continents.

En prise directe avec le terrain et la culture des équipes

Pour accompagner la croissance particulièrement rapide d'Airbnb et le développement de ses implantations dans plusieurs pays, une équipe AOS (*Accounting & Outsourcing*), placée sous la responsabilité d'Elisabeth Maxwell, associée de Mazars au Royaume-Uni, est intervenue depuis début 2012 sur des missions d'expertise comptable, de gestion de la paie, de fiscalité et de support à la gestion des ressources humaines sur un périmètre géographique étendu : au siège de San Francisco, au Brésil et en Espagne et, dans un second temps, en Italie, au Danemark et en France. « Nous avons été convaincus par la capacité de Mazars à travailler de manière vraiment intégrée au plan international, tout en nous garantissant un pilotage centralisé avec un point de contact unique et une vraie relation de proximité. Cette approche de "guichet unique" a une réelle valeur ajoutée pour nous car nous pouvons développer une collaboration efficace basée sur la connaissance approfondie qu'ont les équipes de Mazars, partout où elles nous accompagnent, de notre *business model*, de notre culture et de nos méthodologies de travail », indique Bob Forest, CFO d'Airbnb. L'approche déployée par Mazars, qui s'est par exemple concrétisée dans la phase initiale par l'envoi d'un membre de l'équipe à San Francisco, Christophe Lerck, pour prendre part activement à la formation des équipes d'Airbnb sur leur logiciel international de comptabilité, a permis de mettre en place un accompagnement efficient, empreint d'une réelle connaissance des réalités opérationnelles et des enjeux stratégiques du groupe.

FOCUS *CLIENT* GAMELOFT

Mazars élargit son terrain de jeu

Développeur spécialisé dans les jeux pour supports mobiles (téléphones, tablettes...), Gameloft ne cesse de se développer depuis sa création en 1999 pour être aujourd'hui présent directement dans 31 pays et distribué dans plus de 75 pays, avec un chiffre d'affaires qui dépassera 200 millions d'euros en 2012. Gameloft a fait le pari que le jeu vidéo allait progressivement sortir des salons et que les gens allaient jouer de plus en plus sur des supports mobiles (téléphones, tablettes...), dans les transports par exemple.

La présence locale au service du réseau

« Avec bientôt 200 millions de CA et une présence dans plus de 30 pays, Gameloft estimait qu'il était temps de s'appuyer sur une structure d'audit financier présente dans le monde entier », explique Simon Beillevaire, associé en charge des comptes de Gameloft. « Les équipes de Mazars au Japon, au Vietnam et en Roumanie auditaient déjà les filiales locales de Gameloft, ce qui a ouvert la voie, grâce à la qualité de l'accompagnement technique et humain que nous leur proposons, à l'extension de notre périmètre d'intervention.

Nous sommes ainsi dans un schéma plutôt inhabituel : c'est notamment notre présence dans certains pays qui nous a permis de nous faire connaître à la maison mère française et d'en devenir les commissaires aux comptes ! »

Mazars a notamment fait valoir sa grande expérience de l'audit d'entreprises qui gèrent des licences, comme Gameloft, mais aussi des SSII et des opérateurs télécoms, qui sont les premiers clients de Gameloft. « L'entreprise innove en permanence, sur les technologies comme sur les modèles de distribution », ajoute Simon Beillevaire, « elle cherchait donc à trouver un nouveau partenaire, aussi solide que réactif, pour l'accompagner dans sa forte croissance et son développement à l'international ».



FOCUS *CLIENT* PSB INDUSTRIES

Qualité et proximité au cœur d'une collaboration durable

Créé en 1904, PSB Industries – anciennement la Pierre Synthétique Baikowski – est un groupe international d'origine française présent sur les marchés de l'emballage (avec près des 2/3 de son activité dédiés aux emballages cosmétique/parfumerie) et de la chimie de spécialités. Il réalise environ 60 % de son chiffre d'affaires à l'export et dispose de sites de production en France, aux États-Unis, au Japon et au Mexique. Le groupe a mis en œuvre une stratégie de développement prenant appui sur une politique active de croissance externe, qui lui a permis de connaître une croissance significative ces dernières années. Avec 1 500 professionnels aux savoir-faire reconnus et un chiffre d'affaires de près de 250 millions d'euros en 2011, PSB Industries figure aujourd'hui parmi les *leaders* mondiaux des emballages de cosmétique / parfumerie et il est n°1 français des emballages thermoformés sur mesure. Sa clientèle est composée de nombreux grands groupes internationaux comme Armani, Bonduelle, Bosch, Chanel, Clarins, Dior, Estée Lauder, Kenzo, L'Oréal Paris ou Philips.

Une même exigence de qualité et de proximité dans chaque pays

Mazars accompagne de longue date le développement de PSB Industries en étant l'un des deux commissaires aux comptes du groupe. Dans ce cadre, des équipes pilotées par Alain Chavance, membre du Comité Exécutif France de Mazars et responsable du bureau d'Annecy, audient les activités d'emballage cosmétique/parfumerie et de chimie de spécialités dans tous les pays du Groupe. « *Au-delà du haut niveau de rigueur et de technicité des prestations de Mazars, c'est vraiment sur la qualité de nos relations et la proximité de l'accompagnement proposé dans chaque pays que se fonde notre collaboration professionnelle dans la durée* », souligne Didier Mangin, Directeur financier de PSB Industries. L'un des enjeux centraux pour PSB Industries est en effet la garantie d'une continuité de qualité de service dans tous les pays où le Groupe opère. « *Au Mexique, par exemple, où notre filiale a une taille modérée et où d'autres groupes d'audit ne nous ont pas donné satisfaction, les équipes de Mazars délivrent un travail de grande qualité, les choses avancent de façon fluide et efficace, en coordination directe avec l'équipe centrale de Mazars à Annecy. Et ce constat sur la qualité du relationnel est partagé par nos équipes aux États-Unis, en France et au Japon* », poursuit Didier Mangin.

Recherche de performance et garantie d'efficacité

Partout où nos clients en ont besoin, nous savons mobiliser les compétences et marier les expertises qui, dans le champ de nos métiers, vont contribuer efficacement et durablement au développement de leur activité. Nous savons allier une stratégie de pilotage globale à une approche « pays », permettant de mutualiser les équipes, les compétences et les meilleures pratiques internationales. En combinant notre connaissance des spécificités sectorielles et des marchés locaux, avec une vision globale des enjeux stratégiques et du fonctionnement opérationnel des organisations, nous pouvons identifier et mener les transformations qui visent à la performance financière et immatérielle des entreprises.

Des solutions sur mesure et la recherche d'approches innovantes

Loin de la standardisation, notre approche allie personnalisation et innovation, dans le cadre d'une co-construction de long terme fondée sur l'écoute et un dialogue constant. Cet accompagnement prend appui à la fois sur notre organisation qui renforce la collaboration transnationale, conférant à nos équipes une vision globale des problématiques *business*, et sur une capacité de service locale répondant au besoin d'un accompagnement de proximité. Nous cherchons à adapter sans cesse nos services, nos processus et nos méthodologies aux enjeux de nos clients et à l'environnement économique et social dans lequel ils interviennent. Ne nous considérant jamais comme installés dans une situation établie, nous aimons sortir du cadre pour voir plus loin et penser autrement. Cet état d'esprit nous confère une certaine agilité et de réelles capacités d'anticipation pour répondre aux nouveaux enjeux et aux mutations sectorielles de nos clients.

Privilégier flexibilité et réactivité

Avec des solutions sur mesure, rapidement opérationnelles et déclinables partout dans le monde, Mazars se positionne comme un partenaire fiable de la croissance des entreprises. Quel que soit le périmètre d'intervention géographique sur lequel nous sommes sollicités, dans le cadre d'un pilotage unique qui est un gage de flexibilité et de réactivité pour nos clients, Mazars est en mesure de mobiliser, dans tous ses métiers et pôles d'expertise sectorielle, des équipes d'experts multiculturels. Ces équipes dédiées, pilotées par un seul interlocuteur, sont rompues au pilotage de projets dans des environnements internationaux et avec une approche « client » résolument pluridisciplinaire.

ACCOMPAGNER LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DE NOS CLIENTS

La refonte en profondeur des référentiels visant à intégrer des données non financières (respect des droits de l'homme, responsabilité sociétale et gouvernance, optimisation de la stratégie carbone, politiques d'achats responsables, etc.) au sein d'un *reporting* pleinement intégré donne une vision plus qualitative et de long terme de la performance globale de l'entreprise. Ces évolutions font désormais partie intégrante de l'offre de services de Mazars en complément des procédures d'audit, de contrôle et de certification des comptes des entreprises. Nous accompagnons ainsi nos clients à prendre part activement à un développement mondial équitable et à faire de leur engagement en matière de RSE un véritable avantage concurrentiel et un levier de performance globale. Parmi les services de pointe développés par Mazars depuis 2010 figure notamment une offre en « Audit des droits de l'homme » saluée par le Prix de l'innovation en audit de l'IAB (*International Accounting Bulletin*) en 2012.





CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...RESPONSABILITÉ ET ENGAGEMENT

Être une entreprise responsable ne signifie pas simplement suivre les règles. Pour Mazars, la notion de responsabilité, qui est au cœur de la culture et des valeurs de l'entreprise depuis ses débuts, implique de développer son activité dans le respect de son environnement et d'être un acteur engagé et solidaire, au service de la communauté sociale dans laquelle s'inscrit son action. Nous sommes convaincus que le développement durable doit suivre des principes collectifs mais se concrétiser par des engagements dans l'action locale. Porter attention, partout où nous sommes implantés, aux hommes et aux femmes, aux collectivités et aux environnements avec lesquels nous interagissons, telle est notre philosophie.

LA RESPONSABILITÉ, UN PRINCIPE D'ENGAGEMENT COLLECTIF

La notion d'intelligence collective, qui est au cœur du projet Mazars, reflète l'engagement de notre organisation à prendre une part active dans la société dans son ensemble de manière à stimuler les échanges et encourager la co-construction, non seulement au sein de nos équipes, mais auprès de l'ensemble des communautés avec lesquelles elle interagit. Cette volonté se traduit par une politique de responsabilité sociale, le *Partnership Social Responsibility*, qui s'appuie concrètement sur l'engagement des collaborateurs et associés dans l'ensemble des pays du Groupe, formalisé depuis 2008 dans une logique concertée. Notre engagement s'exprime également dans la façon dont nous envisageons notre politique de gestion des talents et notre offre de services : la responsabilité est au cœur de notre action, tant en interne qu'avec nos clients ou avec la société.

Pour maximiser l'impact de ces politiques, chacune est articulée autour de grands objectifs, définis au niveau du Groupe, puis appliqués localement, en fonction des contextes et des situations. Chaque pays détermine ainsi quelles sont les actions les plus significatives, quels sont les leviers sur lesquels sa démarche sera la plus efficace et définit son plan d'action. Les projets locaux nourrissent en retour la politique du Groupe, *via* le partage des bonnes pratiques. Promouvoir et adopter un modèle de développement durable est l'affaire de tous et demande une constante réactivité. Nos politiques sont ainsi en constante construction, afin d'être les plus efficaces et les plus larges possibles.

Regards croisés sur les significations plurielles que revêt la notion de responsabilité pour Mazars avec Laurent Choain, Chief Human Resources Officer du Groupe, Marie-Laure Soulié, Directrice de la Communication du Groupe et Richard Karmel, Associé de Mazars au Royaume-Uni.



Toutes les informations
sur *The Next MBA*:
www.thenextmba.com

“Promouvoir les talents,
c’est stimuler notre dynamique
de croissance.”

Laurent Choain,
Chief Human Resources Officer du Groupe



Valeur centrale de l’aventure humaine et entrepreneuriale construite par tous ceux qui ont fait Mazars depuis sa création, la responsabilité est au cœur de notre gestion des talents. Offrir à tous ceux qui nous rejoignent à travers le monde un terrain d’expression et de développement de leurs compétences est un engagement prioritaire pour Mazars. Au-delà du partage de nos expertises et d’une culture commune de l’excellence, notre responsabilité s’exprime dans la transmission de certaines valeurs fondamentales comme l’indépendance, l’intégrité et le respect des individus, qui constituent des piliers du modèle démocratique et solidaire de *partnership* intégré que Mazars a déployé dans 71 pays. Pour faire vivre cette dynamique de transmission au sein d’une organisation apprenante, Mazars a fait de l’éducation continue le pivot de sa stratégie de développement des carrières et l’une des promesses fortes de sa politique de recrutement.

Éducation et responsabilisation au cœur de nos politiques RH

Mazars est une entreprise en mouvement, agile et innovante. Parce que nous proposons des services intellectuellement exigeants, notre valeur ajoutée repose avant tout sur la qualité de nos équipes, ainsi que sur leur capacité à développer ensemble des approches innovantes pour nos clients. Formations techniques et managériales, séminaires internationaux, outils de partage des connaissances : le développement des compétences est une priorité stratégique pour la croissance du Groupe. En 2012, nous avons également mis en place une cellule chargée de piloter, au plan international, une stratégie de développement des carrières personnalisée pour l’ensemble des associés de notre *partnership*. Privilégiant l’autonomie et la responsabilisation, nous permettons à chacun d’être acteur de son évolution de carrière chez Mazars en offrant un accès rapide à des responsabilités et des opportunités de mobilité. Dans le même esprit, nous sommes attachés à la prise en compte

de la pluralité et de la mixité des talents qui font notre force, et à promouvoir les conditions d’un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Détecter les talents d’aujourd’hui, former les leaders de demain

Notre organisation en *partnership* international, qui revêt une dimension fortement participative et entrepreneuriale, mise avant tout sur l’humain. Mazars se nourrit ainsi de la diversité des profils et des cultures, qui constitue un précieux creuset d’intelligence collective, et s’attache très tôt à détecter et développer le potentiel des leaders de demain. Nous créons pour cela des programmes internationaux de formation centrés sur le développement des capacités de management et de *leadership*, dispensés au sein de *Mazars University* et, depuis fin 2011, dans le cadre d’un cursus très sélectif d’*Executive MBA* en deux ans, créé dans un premier temps pour renforcer la formation au management de direction des professionnels de notre organisation. Ce programme, nommé *The Next MBA*, sera progressivement ouvert aux profils externes à partir de l’automne 2013.



« Être aux avant-postes du reporting extra-financier, comme nous avons été pionniers en matière de transparence financière. »

Marie-Laure Soulié,

Directrice de la Communication du groupe Mazars

La stratégie de *Partnership Social Responsibility* (PSR) dans laquelle prennent corps nos engagements RSE est par nature évolutive et se nourrit d'une approche empirique: les premières étapes de cette démarche ont en effet consisté à identifier des tendances fortes dans tous les pays, afin de partager et rendre visibles les meilleures pratiques, et à définir des recommandations pour mieux structurer nos actions et nos engagements à l'échelle du Groupe. Ce travail nous a permis d'élaborer et de déployer une politique, qui s'est concrétisée avec la stratégie PSR, pour accompagner les pays du Groupe alors qu'ils commençaient à construire leurs propres approches.

De plus, cette approche ne fait pas seulement écho à nos valeurs clés mais exprime aussi notre volonté d'être un acteur « *business* » de premier plan pour accompagner les entreprises dans le champ de la RSE. Cet engagement citoyen s'inscrit par nature dans le long terme et prend appui sur une volonté forte d'inscrire cette démarche dans une exigence de transparence et de progrès continu.

Dans cette optique, nous prévoyons de mettre en place un système d'indicateurs pour mesurer nos avancées et progrès au plan international, en ayant à l'esprit la nécessité de définir et communiquer des objectifs clairs et précis devant être associés à chaque indicateur.

Un engagement inscrit dans la durée

Tout comme Mazars a su être un pionnier – et continue de l'être – en étant le seul groupe d'audit et de conseil à publier depuis 2004-2005 dans son rapport annuel des états financiers consolidés établis selon les normes IFRS et co-audités, nous pensons aujourd'hui logique et nécessaire de poursuivre nos efforts pour continuer à être exemplaires en appliquant pour nous-mêmes une discipline et une rigueur identiques à celles que nous aidons nos clients à observer. Cela signifie désormais pour Mazars d'être aux avant-postes des meilleures pratiques en matière de *reporting* extra-financier.

L'une des illustrations emblématiques de notre engagement dans cette voie est notre adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, dont nous sommes signataires depuis 2011.

Dans ce contexte, Mazars a publié sa première COP (*Communication On Progress*) en décembre 2012. Avec le souci permanent de renforcer la transparence de notre organisation, le Conseil de Gérance a en outre récemment décidé que Mazars engagerait dès 2013 un travail préparatoire à la mise en place d'un *reporting* selon les normes de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation internationale à but non lucratif qui élabore et met à disposition des acteurs économiques des référentiels de reporting extra-financiers. Cela suppose la création d'une équipe projet transnationale et pluridisciplinaire qui aura pour mission d'identifier les indicateurs les plus pertinents sur un périmètre Groupe et devra structurer un processus de recueil des données dans différents pays.

En savoir plus sur la GRI:
www.globalreporting.org

“ La responsabilité sociale entre progressivement dans le champ de la certification.”

Richard Karmel,

Associé de Mazars au Royaume-Uni, responsable de l'offre en audit des droits de l'homme et performance sociale



Les Nations Unies ont reconnu depuis déjà plusieurs années la nécessité de travailler avec les entreprises pour promouvoir les droits humains et, plus largement, la responsabilité sociale. Après plusieurs années, le respect de ces droits entre peu à peu dans les obligations de bonne gouvernance des entreprises dans des pays de plus en plus nombreux et de nouvelles lois sont en cours d'élaboration.

De nombreuses entreprises internationales n'ont pas attendu pour appliquer ces principes de respect des droits de l'homme à leur activité au niveau mondial, la plupart du temps en suivant les référentiels récemment créés et reconnus au niveau mondial, comme la *Global Reporting Initiative* ou le Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies. Nous estimons donc qu'une entreprise comme Mazars se doit d'être partie prenante et jouer un rôle moteur dans ces évolutions ; nous nous sommes appuyés sur notre expertise et sur notre connaissance éprouvée des méthodologies d'audit

dans le champ financier pour créer des méthodologies de certification de la responsabilité sociale, notamment sur la question des droits de l'homme.

Entre obligation et opportunité

Créer puis aider les entreprises à appliquer ces nouvelles approches en matière de *reporting social* et environnemental revêt deux significations pour nous. C'est, pour commencer, l'une des façons les plus pertinentes pour Mazars de promouvoir et de mettre en œuvre la responsabilité d'entreprise, chez nous comme chez nos clients, et donc de nous inscrire pleinement dans les objectifs du Pacte Mondial, dont nous sommes signataires. De plus, notre expérience et notre intégrité reconnue nous placent naturellement en bonne position pour offrir une certification réellement indépendante sur ces questions.

Mais c'est aussi, pour nos clients, la mise à disposition d'un outil précieux en termes de maîtrise des risques. Sur les questions environnementales ou humaines, la possibilité d'un manquement ou d'un abus pouvant déboucher sur un scandale fait peser un double risque sur l'image de marque et sur le capital boursier d'une entreprise. C'est sur ce point que notre organisation constitue un atout : l'offre et la méthodologie sont nées de nos équipes en Indonésie, au plus près de terrains où ce risque existe, pour les entreprises comme pour leurs sous-traitants, avant d'avoir été déployées à l'échelle du Groupe. Ainsi, nous sommes aujourd'hui en capacité de la proposer directement aux sièges des entreprises occidentales qui, sensibles à cette approche globale par les risques, souhaitent la décliner dans tous les pays où elles opèrent et se conformer aux standards internationaux existants ou en voie d'élaboration.

POINT DE VUE

MARZUKI DARUSMAN
DIRECTEUR DU CENTRE *HUMAN*
RIGHTS RESOURCE POUR L'ASEAN

“

Développer
une approche basée
sur l'encouragement
et l'exemplarité.”



Pourquoi la performance extra-financière constitue-t-elle un enjeu de plus en plus important dans l'évaluation de la performance globale des entreprises ?

On constate aujourd'hui un sentiment croissant de malaise du corps social à l'égard des référentiels traditionnels de *reporting* financier, qui ne semblent pas suffire à rendre compte de la réalité d'une organisation et ne peuvent être le seul critère d'appréciation de ses performances. Les nombreuses dérives inattendues que nous avons connues dans la décennie passée ont créé une inquiétude et une défiance des citoyens, qu'il s'agisse de scandales comme Enron qui est de l'ordre du délit, ou encore de l'incapacité des principales agences de notation à prévoir les crises internationales financières et bancaires qui ont résulté de la crise des *subprimes* en 2007.

Ainsi, face à ces déficiences croissantes, les gens sont à la recherche de garanties supplémentaires, qui permettront notamment de sécuriser leur patrimoine financier.

Quelle place la question du respect des droits de l'homme et celle de la « *social compliance* » occupent-elles dans ce contexte ?

Comme toute activité, le *business* n'est pas sans risques, bien au contraire, mais l'important est de savoir les identifier et s'y préparer. Lorsque l'on développe une activité, il importe ainsi de s'assurer

qu'aucune infraction au respect des droits de l'homme n'est commise, s'agissant tant des employés, que de ses sous-traitants ou toute autre partie prenante. Mais comment le public peut-il avoir connaissance de l'existence de telles dispositions ? C'est tout le sens que prend une démarche de *reporting* extra-financier car c'est dans ce cadre qu'une entreprise fait part de ses engagements à l'égard de ses employés, de ses clients et des communautés locales, ce qui ajoute une dimension explicitement humaine aux données purement financières. Il ne fait aucun doute que le grand public accordera plus volontiers sa confiance à une entreprise qui est transparente et démontre ses engagements en matière de respect des droits de l'homme et de responsabilité sociale.

Comment la problématique des droits de l'homme est-elle prise en compte au sein des économies émergentes et des nouveaux moteurs de l'économie mondiale, comme la Chine et l'Inde ?

Même si certains affirment que la première charte des droits de l'homme est celle du Cylindre de Cyrus en 539 avant J.-C., le concept des droits de l'homme, dans sa dimension d'universalité et d'égalité, est beaucoup plus récent et remonte à 1948 et l'adoption par l'ONU de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Cependant, l'intégration effective de cette notion de droits de l'homme



POINT DE VUE

UNE CARRIÈRE CONSACRÉE AU SERVICE DE L'ÉTAT ET AUX DROITS DE L'HOMME

Marzuki Darusman est l'ancien Procureur Général d'Indonésie, fonction qu'il a exercée de 1999 à 2001 durant le mandat du premier Président démocratiquement élu, Abdurrahman Wahid. M. Darusman a aussi été membre de la Chambre des Représentants pendant 20 ans, représentant le parti Golkar. Il a ensuite été le Président adjoint de la Commission nationale des droits de l'homme formée en 1993, avant d'en devenir Président durant les derniers mois du régime de Suharto. En tant que Procureur Général, il a mené une vaste enquête anti-corruption sur l'ancien Président Suharto et sa famille et a instruit plusieurs cas de corruption et d'abus des droits de l'homme.

M. Darusman a ensuite pris la fonction de Directeur du *Human Rights Resource Centre for ASEAN*, un réseau d'experts et d'institutions représentant la société civile qui promeut la recherche sur les droits de l'homme, la formation et l'éducation sur ces sujets dans toute l'Asie du Sud-Est. À la suite de son dernier mandat au Parlement, qui a pris fin en 2009, M. Darusman a été nommé par le Secrétaire Général de l'ONU Ban Ki-Moon au sein d'une Commission d'enquête sur l'assassinat de l'ancien Premier ministre du Pakistan, Benazir Bhutto. En 2010, il a été nommé à la tête du panel d'experts des Nations Unies pour le Sri Lanka et il est actuellement le Rapporteur spécial pour la Corée du Nord auprès du Secrétaire Général de l'ONU.

■ ■ ■ dans la philosophie d'une nation s'avère être un processus graduel et évolutif, dont la durée dépend largement du degré de préparation de la population à accepter l'existence de croyances individuelles, elles-mêmes en constante évolution. En ce qui concerne l'Inde et la Chine, leurs formes de gouvernement sont très contrastées, avec l'Inde qui est la plus grande démocratie au monde tandis que la Chine est un régime communiste, qui évolue très régulièrement. Dans ce contexte, leur cheminement dans la mise en œuvre des droits de l'homme est par nature différent, mais il y a dans les deux pays, comme dans de nombreux autres, des domaines dans lesquels des progrès peuvent être faits. Néanmoins, il faut être conscient des difficultés que pose le fait d'être un pays composé d'innombrables groupes ethniques disséminés sur un très vaste territoire, sachant par ailleurs que ces deux pays représentent à eux seuls un tiers de la population mondiale. Ceci tend à freiner le déploiement d'une philosophie universelle des droits de l'homme, en particulier si elle entre en conflit avec des croyances traditionnelles. Comme partout en Asie, l'intégration d'une logique de droits de l'homme est le résultat d'un processus interne à la société civile, progressivement introduit quand les conditions politiques, sociales et économiques étaient réunies.

Où en est-on de la construction de normes internationales visant le respect des droits de l'homme par les entreprises ?

L'ASEAN (l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est) est actuellement très active au plan économique et politique,

alors que les idéaux de démocratie tendent à s'établir de plus en plus solidement. Ce contexte a fait émerger un certain nombre de préoccupations liées aux droits de l'homme dans certaines zones, en particulier pour le respect du droit de la propriété, et nous travaillons ardemment au niveau de chaque pays et de la zone dans son ensemble pour faire avancer ces questions. Dans ce contexte, le *Human Right Resource Centre* est le centre de recherche privilégié qui interviendra, dans le cadre d'un partenariat de deux ans récemment conclu avec Mazars et Shift*, pour développer un cadre international d'audit des droits de l'homme dans les entreprises, en ligne directe avec les principes édictés par l'ONU. Nous sommes convaincus que cette région constitue l'environnement idéal pour développer ces normes. Pour garantir le succès de cette initiative, il faudra engager dans notre démarche un nombre élargi de parties prenantes, dans d'autres régions du monde. Cela signifie d'autres gouvernements, des ONG, des instances de régulation, des entreprises de différents secteurs d'activité et, bien sûr, des représentants du monde de l'audit. Tous auront un rôle à jouer pour apporter leur concours à la définition de référentiels pertinents et durables.

“ Il ne fait aucun doute que le grand public accordera plus volontiers sa confiance à une entreprise qui est transparente et démontre ses engagements en matière de respect des droits de l'homme et de responsabilité sociale.”

Quels sont les principaux axes de progrès pour mieux concilier développement économique international et respect des droits de l'homme ?

L'enjeu principal est de réaliser que nous vivons sur une petite planète et que les faits et gestes de chacun d'entre nous impactent nécessairement notre environnement proche. Ceci implique que chacun interagisse positivement avec sa communauté humaine immédiate afin d'optimiser l'utilisation des ressources limitées de notre planète. Néanmoins, il s'agit là d'un idéal utopique de long terme et il y a de nombreuses mesures concrètes à prendre à court terme. C'est le cas de l'éducation, bien au-delà du système scolaire et universitaire : nous avons un travail pédagogique à faire à l'égard de la société civile pour expliquer ce que recouvre le concept de droits de l'homme et pourquoi il est au fondement même de la structure de la vie en prenant appui sur trois piliers : la protection, le respect et la réparation. Pour aller plus loin, les pouvoirs publics doivent continuer à protéger les citoyens de tout abus lié aux droits humains, tandis que le monde de l'entreprise doit prendre les dispositions nécessaires pour se prémunir contre les impacts indésirables de son activité. Avant toute chose, nous devons aussi faire en sorte que les victimes obtiennent réparation en cas d'abus. Il importe que ce travail soit accompli dans un esprit de concertation, plutôt que dans l'isolement comme cela a souvent été fait. Ce qui signifie pour la communauté économique de développer une approche basée sur l'encouragement et l'exemplarité, plutôt que sur la sanction.

* Organisation indépendante à but non lucratif qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre des principes directeurs de l'ONU en matière de respect des droits de l'homme.

S'ENGAGER DANS LA DURÉE

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

Articulée autour de quatre axes, l'initiative PSR permet à Mazars d'intervenir dans les domaines où son engagement peut contribuer à l'intérêt général et à mettre en avant des politiques de développement maîtrisées et durables.



Mazars a également lancé cette année une réflexion sur l'harmonisation de ses standards de *reporting* extra-financier en vue de se préparer à suivre et mettre en application à moyen terme les standards de la *Global Reporting Initiative* (GRI).

DÉVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICES RESPONSABLES POUR NOS CLIENTS

Le développement de la notion du *reporting* intégré et la prise de conscience progressive de la responsabilité des entreprises a fait évoluer la perception de leur performance, qui ne se mesure plus selon les seuls critères financiers. Mazars a mis son expertise au service de ces évolutions et développé des méthodologies innovantes pour aider ses clients à intégrer les notions de responsabilité au cœur de leurs politiques de développement.

Audit des politiques RSE et reporting extra-financier

Deux types d'entreprises peuvent avoir de réels besoins d'auditer leur impact environnemental, social et sociétal : des entreprises souhaitant s'assurer de leur conformité à des standards internationaux et les filiales de groupes internationaux, dont les exigences en matière de RSE doivent être respectées dans le monde entier. De nombreuses législations sont, en effet, de plus en plus contraignantes sur la publication d'indicateurs de *reporting* extra-financier, et ce pour toutes les entreprises.

Au-delà de leurs obligations légales, les groupes du monde entier s'inscrivent de plus en plus souvent dans des démarches de *reporting* volontaires, en s'appuyant sur des référentiels internationaux harmonisés, Pacte Mondial ou GRI principalement. À cet égard, notre offre d'audit des droits de l'homme, conçue à l'origine par les équipes de Mazars en Indonésie et couronnée par le prix IAB de l'offre de services en audit la plus innovante de l'année 2011, s'inscrit particulièrement bien dans les exigences du Pacte Mondial. Les équipes Mazars ont ainsi lancé en 2011 une vaste étude sur le respect des droits de l'homme par les sociétés cotées du secteur minier au Royaume-Uni, en Afrique du Sud, au Canada et en Australie (<http://www.mazars.co.uk/Home/News/Latest-news/Survey-Results-Mining-companies-UN-Human-Rights>).

Conseiller et accompagner nos clients dans la mise en place de leurs politiques de RSE

Ces approches s'appuient sur l'expertise d'audit qui est au cœur de l'ADN Mazars. Nos équipes peuvent néanmoins offrir un accompagnement plus large et conseiller nos clients dans la mise en œuvre d'une stratégie adaptée de maîtrise et de mesure sur ce sujet, et au-delà, sur la structuration et la définition de référentiels applicables en interne et auprès des partenaires. La responsabilité doit en effet être au cœur des processus et stratégies d'entreprise et ne pas être uniquement un outil de communication. L'offre de Mazars comprend donc également un volet de développement personnel, dédié à soutenir la croissance des entreprises en privilégiant les valeurs humaines du développement individuel et social.

7

PAYS DÉPLOIENT L'OFFRE D'AUDIT DES DROITS DE L'HOMME : AFRIQUE DU SUD, ÉTATS-UNIS, FRANCE, INDE, INDONÉSIE, PAYS-BAS, ROYAUME-UNI.

Mazars applique ses standards d'excellence à ses propres activités

Dans le cadre du déploiement dans le monde de son offre sur l'audit des droits de l'homme, Mazars au Royaume-Uni a décidé à la fois d'éprouver la méthodologie et de réaffirmer son attachement aux principes du *Global Compact* en lançant un audit des droits de l'homme portant sur ses propres pratiques.

RESPECT ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

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

Diversité et équilibre de vie

Mazars a procédé au cours de l'année à une nouvelle analyse des pratiques et attentes des collaborateurs en matière de diversité dans les pays du Groupe, auprès de plus de 10 000 collaborateurs de 55 pays. Cet état des lieux a permis de constater qu'en comparaison avec 2008, l'ensemble du Groupe est mieux sensibilisé aux enjeux. Le pourcentage de femmes dans le Groupe a ainsi progressé pour passer de 42 à 53 % chez les collaborateurs, même si la progression est moins rapide au niveau des associés, avec seulement 14 % de femmes, contre 9 % en 2008. Ainsi, Mazars a fixé les deux principaux caps de sa politique : la parité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Mazars, partenaire des leaders de demain

Mazars a présenté lors du *Women's Forum* à l'automne 2012 une étude de décodage des attentes de la « Génération Y », menée dans 64 pays en partenariat avec l'association *Women'Up*, afin de mieux comprendre également ce qui différencie, mais aussi ce qui rapproche une génération qui est au cœur des problématiques de recrutement et d'avenir du Groupe.

Ces deux programmes sont conçus au niveau du Groupe, puis partagés et appliqués localement. *« Dans chaque pays les leviers d'action diffèrent en matière de diversité, ce qui impose de chercher des politiques pertinentes pour chaque cas. En revanche en ce qui concerne l'égalité homme-femme, le sujet est universel et ne souffre aucun*

écart », indique Muriel de Saint Sauveur, Directrice de la Diversité du Groupe.

Ces initiatives s'appuient sur des guides et des outils méthodologiques permettant de mettre en œuvre puis d'évaluer les actions.

À pays différents, leviers d'action différents

Dans ce cadre, Mazars en France a ainsi signé la Charte de la Parentalité et lancé des audits sur la diversité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle, là où d'autres pays, dont la Russie et les États-Unis, ont mis en place des politiques de flexibilité du travail. Le Royaume-Uni a mis l'accent sur la formation à ces problématiques, en lançant un plan de sensibilisation sur un an, tout comme les Pays-Bas tandis que deux pays d'Europe de l'Est, la République tchèque et la Pologne privilégient une approche plus institutionnelle, *via* des partenariats avec le ministère du Travail.

24%

DES FEMMES PARMIS
LES NOUVEAUX
ASSOCIÉS COOPTÉS
EN DÉCEMBRE 2012

69

ASSOCIÉS PARTICIPENT
AU PROGRAMME
DE L'EXECUTIVE MBA
DE MAZARS

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

6

PROGRAMMES
DE RÉDUCTION
DES ÉMISSIONS
DE GAZ À EFFET
DE SERRE (GES)

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

Bilans carbone et programmes de compensation

Conduire des bilans carbone vise un double objectif. En mesurant les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par une organisation dans le cadre de ses activités, celle-ci s'offre la possibilité de proposer des actions correctives pour diminuer l'impact, mais aussi de se fixer des objectifs clairs de réduction des émissions GES. Le calcul du bilan carbone de certains événements que Mazars organise peut également donner lieu à la mise en place des plans de réduction ou compensation de ces émissions.

Ainsi, le Groupe fait établir chaque année le bilan carbone de sa Convention annuelle internationale des associés, pour en réduire progressivement l'empreinte et la compenser. La compensation de la Convention de Londres fin 2011 s'est ainsi traduite par le renouvellement, pour une seconde année, du partenariat de compensation avec le *Million Tree Program*, projet de reforestation en Chine.

Des plans d'action concrets par pays

La protection de l'environnement est d'abord un engagement mené localement, afin de s'appuyer sur les leviers les plus pertinents en fonction des priorités locales. C'est pourquoi, plusieurs pays Mazars ont développé des programmes locaux de protection de leur environnement. Ces programmes incluent à la fois des

diagnostics, comme les bilans carbone des principales implantations, réalisés notamment en 2011 par les équipes de Mazars en France, aux Pays-Bas, en Chine, et des actions correctives, comme l'emploi de fournisseurs locaux ou encore l'utilisation de prestataires «verts», pour le transport ou l'acheminement du courrier, et de distributeurs de produits biologiques et équitables, dont les emballages sont par ailleurs recyclables.

Ces mêmes logiques sont étendues à la politique informatique et particulièrement aux parcs d'imprimantes et de photocopieuses, avec la diminution du nombre de machines et le choix de matériels moins consommateurs d'énergie, couplés à une politique d'impression optimisée, qui permet de réduire la consommation de papier.

Les équipes de Mazars aux Pays-Bas ont fait aboutir la démarche en publiant en toute transparence indicateurs et objectifs dans le premier rapport de PSR national (voir page 18) qui répond aux critères de la GRI, expérience sur laquelle le Groupe capitalise pour déployer sa politique PSR au niveau mondial.



ENGAGEMENT DANS LA CITÉ

Mazars ne conçoit pas l'intelligence collective comme une force qui n'émanerait que de son organisation. Inscrire notre action dans un cadre plus large, contribuer activement à faire avancer les communautés dans lesquelles s'insère notre action est l'un des axes fondamentaux de notre politique de responsabilité sociale. Nous assumons ce rôle en participant aux débats de société les plus actuels ou en nous investissant pour mener à bien des initiatives faisant la part belle à la solidarité et à la transmission.



Chambre 109, Compagnie Sylvain Groud, crédit photo David Morganti.

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

Mazars est partenaire de groupes de réflexion et de débats sur des sujets de société beaucoup plus larges que nos seuls sujets d'expertise. Nous soutenons par exemple depuis 2006 la Cité de la Réussite, manifestation organisée en France à la Sorbonne et accueillant un large public d'universitaires, économistes, dirigeants, hommes politiques, artistes et philosophes. En octobre 2012, le thème central de cette manifestation était particulièrement proche de nos valeurs, puisque la Cité de la Réussite a mis « Le Partage » à l'honneur, offrant l'opportunité à Mazars de participer à quatre tables rondes : « Tous mécènes, entre passion et devoir », « Un monde au féminin serait-il meilleur ? », « Comment mieux organiser le partage des pouvoirs dans l'entreprise ? » et « Comment partager le savoir ? ».

Depuis 2010, date à laquelle Mazars a décidé de devenir membre de l'Institut Montaigne, *think tank* unanimement reconnu en France pour son rôle citoyen, certains des associés ont eu l'occasion de contribuer activement à plusieurs groupes de travail, notamment sur l'avenir de l'université, le financement des entreprises ou encore la régulation financière.

Mazars est aussi actif dans le domaine du mécénat culturel, une autre manière de prendre part à l'échange d'idées et à la transmission du patrimoine culturel auprès du plus grand nombre. En 2012, le Groupe entre dans le cercle des Mécènes d'Exception du Louvre, pour son soutien renouvelé en termes d'achat de trésors nationaux : la *Fuite en Égypte* de Poussin, le *Portrait du Comte Molé* d'Ingres et les *Trois Grâces* de Lucas Cranach l'Ancien. De même, suite à la soirée de la Convention annuelle des associés du Groupe organisée à la *Tate Modern Gallery* à Londres pour découvrir l'exposition Gerhard Richter fin 2011, les équipes de Mazars au Royaume-Uni ont décidé de poursuivre ce partenariat avec le musée et d'organiser un certain nombre d'événements clients au cours de l'année 2012 : découverte d'expositions en avant-première, visites guidées de collections, etc.

Dans le cadre de sa politique de mécénat, Mazars en France a également choisi d'être l'une des onze entreprises soutenant la création en 2011 d'un fonds de dotation privé nommé INPACT (Initiative pour le partage culturel), à l'appel du ministère de la Culture et de la Communication.

28 PROJETS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONAUX SOUTENUS PAR LA FONDATION MAZARS

À la différence de véhicules de mécénat plus classiques, INPACT agit en finançant des acteurs de la démocratisation de la culture. INPACT privilégiera dans son action les projets innovants, pour orienter l'action publique comme privée, et vise à mettre en réseau les entreprises et les porteurs de projets, pour créer des effets de levier et faire de la culture l'un des vecteurs de la construction d'une société plus juste.

Implication dans les actions de solidarité et de transmission

La transmission et la solidarité sont nécessairement des valeurs clés dans une entreprise dont le modèle repose sur le partage. Comme pour tous les autres volets de notre politique de PSR, il nous apparaît donc crucial que les actions menées avec des associations participent à une création de valeur collective. C'est pourquoi chacun des bureaux ou des collaborateurs a la possibilité de s'engager localement au quotidien dans des actions concrètes qui permettent aux moins favorisés d'avoir accès à des services ou des solutions qui leur sont nécessaires.

En Irlande, par exemple, Mazars a choisi de toujours allier la contribution à des causes caritatives à la création d'événements qui fédèrent les équipes, sur les thèmes de la culture, du sport, ou des loisirs. À travers de nombreuses manifestations au cours de l'année, participation à des marathons, journées d'action, événements festifs, les équipes de Mazars ont ainsi pu lever des fonds pour la recherche médicale (*Irish Heart*



Foundation, Irish Cancer Society) et les enfants malades (*Ronald MacDonald Houses*).

Les bureaux de Mazars en Afrique du Sud ont décidé de célébrer leur implication au sein de leurs communautés respectives, une fois par an, par le biais d'une journée dédiée et commune à tous les bureaux au cours de laquelle les collaborateurs participent à des activités de bénévolat de leur choix, en équipe, au sein de leur environnement proche. L'initiative est largement relayée en interne comme en externe, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance des collaborateurs et, *in fine*, l'image et la notoriété de Mazars auprès des populations locales.

Fondation d'entreprise Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement Durable

Créée en 2009, la Fondation d'Entreprise Mazars s'inscrit dans cette lignée de projets et constitue un pilier de notre engagement. Elle permet chaque année à plusieurs associations œuvrant contre la précarité, pour l'aide aux 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.

Pour en savoir plus sur la Fondation Mazars : www.mazars.fr/fondation



CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...PERFORMANCE, ET FIABILITÉ

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

CONSEIL DE GÉRANCE

RAPPORT AUX ASSOCIÉS SUR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE 2011-2012

La décision prise en 2004-2005 de préparer et de publier un rapport annuel, incluant nos états financiers consolidés, préparés selon les normes 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 pour l'exercice 2011-2012, témoignage de notre engagement de transparence.

Déployer notre stratégie de Groupe

Au cours de l'exercice 2011-2012, le Groupe a dû s'adapter à une conjoncture économique donnant des signes de reprise très lents, dans laquelle certaines de nos principales activités ont été durement touchées. La crise entraîne une pression sur les honoraires sans précédent, sous l'impulsion des entreprises de tous types qui lancent des programmes de réduction des coûts. Le contexte ne facilite pas non plus le déploiement de notre stratégie, et plus particulièrement le développement de nouvelles offres en *Channel 2*, de moins en moins rentables pour plusieurs raisons : calendrier des projets repoussés, annulations, prudence avant de faire appel à des consultants, budgets de conseil réduits ou encore demande concentrée sur des niches à haute valeur ajoutée.

Le durcissement des cadres législatifs de l'audit risque fortement de contribuer au maintien de la pression sur les prix pour encore plusieurs années – que cette pression soit le fait de nos concurrents ou de nos clients.

Malgré ce contexte difficile et concurrentiel, notre chiffre d'affaires consolidé s'élève à 1 013,4 millions d'euros, en augmentation de 5,9 % par rapport à l'année précédente, une réussite dont nous pouvons nous féliciter. La part de la croissance externe est de 1,8 %. Nous avons franchi une étape importante de notre développement et de notre stratégie de croissance en passant le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Les taux de change impactent positivement notre croissance à hauteur de 0,6 %. De fait, certaines monnaies asiatiques, tout comme le dollar et la livre sterling se sont considérablement

appréciés face à l'euro. Notre croissance organique s'élève à 3,5 %, un taux légèrement supérieur à celui de l'exercice précédent (3,4 %). C'est un taux satisfaisant, compte tenu des conditions globales de marché, mais notre croissance est inégalement répartie entre nos différentes zones d'implantation. De fait, les économies émergentes prennent un poids de plus en plus important dans l'économie mondiale, en partie du fait des difficultés que traversent les pays occidentaux. La plupart de nos clients industriels ont d'ailleurs significativement augmenté leur chiffre d'affaires en s'implantant dans les pays en développement. De plus, il est aujourd'hui évident que la Chine et l'Inde seront, à moyen terme, les principales puissances économiques, ce qui rend inéluctables les scénarios de rachat de compagnies nées dans les pays matures par des sociétés chinoises et indiennes. Nos principales opérations de croissance externe ont été menées aux États-Unis et en Europe, *via* l'intégration de la Norvège, d'autres opérations de fusion relativement importantes et *via* l'ouverture de nouveaux bureaux en France, au Royaume-Uni et en Italie. Les marchés matures offrent en effet encore des opportunités importantes, notamment parce que la crise économique multiplie la demande pour certaines expertises : audit propre aux opérations de restructuration, insolvabilité, reprises ou encore optimisation de la performance. De même, la modélisation financière est devenue un atout indispensable pour de nombreuses entreprises qui ont donc des besoins importants en matière d'actuariat, de valorisation ou de financement de PPP (partenariats public privé).

Notre couverture géographique s'est donc étendue en 2011-2012 et nous opérons directement au 31 août 2012 dans 69 pays.

Analyse par zone géographique

CA en millions d'euros	2011-2012	2010-2011	%
Afrique	52,5	52,2	+0,6 %
Asie-Pacifique	65,5	56,2	+16,6 %
Europe centrale et Europe de l'Est	34,6	33,1	+4,5 %
Amérique centrale et Amérique latine	29,8	26,2	+13,9 %
Moyen-Orient	10,5	8,0	+30,1 %
Amérique du Nord	112,1	98,3	+14,0 %
Europe occidentale	708,4	682,6	+3,8 %
TOTAL	1 013,4	956,7	+5,9 %

■ AFRIQUE

Nous sommes désormais présents dans 16 pays en Afrique.

Notre taux de croissance a subi un fort ralentissement pour tomber à 0,6 %, malgré l'intégration de nos nouvelles activités au Ghana et en Namibie. Ces chiffres sont en effet considérablement modifiés par les évolutions du Rand sud-africain. À données comparables, notre croissance serait en effet de 4,1 %.

■ ASIE-PACIFIQUE

Nous n'avons pas intégré de nouveaux pays dans cette zone au cours de l'exercice 2011-2012 et restons donc implantés dans 11 pays.

La forte croissance de nos activités dans la région est principalement due à nos entités en Chine continentale, à Hong Kong, en Thaïlande, au Pakistan et au Japon, qui affichent toutes des taux de croissance supérieurs à 20 %. Le Vietnam et l'Indonésie voient en revanche leur chiffre d'affaires baisser. Dans l'ensemble, l'Asie reste une zone de développement prioritaire pour Mazars et affiche, comme l'année précédente, un taux de croissance important, de 16,6 %.

■ EUROPE CENTRALE ET EUROPE DE L'EST

La croissance dans cette zone atteint 4,5 %, poussée par le développement de nos activités en Russie.

■ AMÉRIQUE CENTRALE ET AMÉRIQUE LATINE

La zone affiche une croissance organique de 9,7 %, largement due à notre développement au Brésil. Si l'on compte le Chili comme nouveau pays, ce taux de croissance monte à 13,9 %.

■ MOYEN-ORIENT

L'intégration de trois nouveaux pays (Bahreïn, Oman et le Qatar) permet aux taux de croissance d'atteindre 30,1 %. La croissance organique est de 8,8 %.

■ AMÉRIQUE DU NORD

L'ouverture d'un bureau aux Bermudes et l'intégration de deux nouvelles firmes aux États-Unis permettent d'augmenter le chiffre d'affaires de 7,4 millions de dollars. La croissance globale se monte à 14 %, chiffre en partie dû à des taux de change avantageux.

■ EUROPE OCCIDENTALE

Cette année, la Norvège a rejoint le *partnership*, la France a ouvert deux nouveaux bureaux et trois opérations de croissance ont été menées au Royaume-Uni, ainsi qu'une autre en Italie. Mazars parvient en outre à dégager un taux de croissance de 2,9 %, dans un marché mature encore en crise.

Global Business Units (GBU)

CA en millions d'euros	2011-2012	2010-2011	%
PIE	503,7	465,6	+8,2 %
OMB	385,7	367,8	+4,9 %
Tax	110,5	106,0	+4,2 %
Law	13,5	17,3	-22,0 %
TOTAL	1 013,4	956,7	+5,9 %

PIE

Bien que nos principaux marchés souffrent d'une conjoncture économique européenne difficile, notre activité PIE globale parvient à dégager une croissance organique solide et durable.

■ UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DANS LES MARCHÉS MATURES ET DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Des investissements ciblés sur plusieurs domaines d'expertise nous ont permis d'assurer notre réussite cette année, en gagnant des clients dans le secteur public et du secteur financier. Conformément à notre stratégie, nous renforçons notre profil d'alternative aux principales grandes firmes internationales d'audit sur nos marchés.

En France, au-delà du fait que Mazars est le plus souvent renouvelé comme co-auditeur lorsque les mandats de ses principaux clients sont renouvelés, la couverture de ces mandats s'étend, puisque nos clients reconnaissent notre stature internationale, qui ne cesse de se développer. Les équipes Mazars interviennent désormais sur près d'une quarantaine de marchés pour certains des clients les plus importants du Groupe, qui couvrent de nombreux secteurs d'activité.

Au Royaume-Uni, nous avons poursuivi le développement de nos capacités en Financial Services, et obtenu un important mandat d'audit de 5 ans dans le secteur public.

Aux États-Unis, le développement de nos activités de conseil dans les secteurs de la santé et de l'assurance nous a permis d'atteindre une croissance à deux chiffres au niveau national.

Cette année encore, nos activités dans les BRIC affichent une croissance à deux chiffres, la Chine (continentale et Hong Kong) affichant notamment des performances remarquables. Même si le ralentissement économique global, de même que des difficultés au niveau national, ne leur permettent plus d'afficher la même croissance florissante qu'auparavant, le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine restent des pays très attractifs pour les groupes internationaux. La solidité et le haut niveau d'intégration de notre modèle international sont des atouts évidents qui nous mettent en bonne position pour répondre aux besoins de ces groupes. Certaines offres spécifiques, comme nos offres d'accompagnement comptable international ou d'*outsourcing* de la paye, attirent une clientèle de grandes entreprises nationales, puisque notre marque est de mieux en mieux implantée localement.

Nous avons aussi continué à jouir d'une forte croissance dans des économies qui se développent rapidement, comme les pays d'Amérique du Sud ou de l'ensemble de l'Afrique, pays qui continueront à offrir de nombreuses opportunités, au fur et à mesure de leur développement.

■ UNE PRESSION SUR LES PRIX QUI S'INTENSIFIE

Le marché de l'audit en Europe subit une forte pression sur les prix pour deux raisons : les grands groupes renégocient les prix pour lutter contre la crise et la compétition sur les prix et les marges pour obtenir les mandats est très dure, puisque le nombre d'acteurs est très réduit. Nos principaux départements d'audit en Europe ont tous subi cette pression sur les prix pendant l'année.

La crise a également fait augmenter la pression sur les prix et les marges dans les activités de conseil. Les grandes entreprises réduisent les budgets de conseil, tout en demandant un niveau d'expertise et une valeur ajoutée toujours plus forte des équipes retenues pour des missions ponctuelles.

Dans cet environnement, il est plus important que jamais pour les associés de maintenir un niveau d'excellence en matière de qualité, d'efficacité et de valeur ajoutée, excellence qui reste le cœur de la stratégie de Mazars sur le marché PIE.

OMB

■ UNE PERFORMANCE SOLIDE DANS UN MARCHÉ DIFFICILE ET COMPLEXE

Le contexte économique au sens large dans lequel s'intègre le marché OMB est celui d'une année 2011-2012 pour le moins contrastée. La croissance dans les pays d'Europe occidentale et en Amérique du Nord est très faible, et, à titre d'exemple, les tensions politiques au Moyen-Orient et en Afrique ont, elles aussi, réduit l'expansion des marchés. Malgré tout, nos clients comme nos équipes ont poursuivi leurs efforts et sont parvenus à développer leurs activités. Obtenir une croissance de 5 %,

en grande partie organique, est une très belle performance dans ces conditions.

Malgré les conditions de marché et l'incertitude qui plane sur l'avenir, nos clients continuent à innover, à se restructurer et à se développer, n'hésitant pas à aller chercher la croissance sur les marchés émergents quand la demande nationale est limitée. L'importance et la profondeur de notre offre de services nous permettent, avec notre couverture internationale, de répondre aux besoins de ces clients au plan national comme au plan international. Nous avons ainsi été très heureux d'accueillir de nouvelles entités au Ghana et au Bahreïn dans le cadre de la politique de développement du Groupe.

La pression de nos concurrents et les évolutions réglementaires restent des obstacles, mais la solidité de nos équipes et notre volonté d'investir dans de nouvelles activités de conseil, notamment en *Corporate Finance* ou en *Restructuring*, continuent de porter ses fruits. Les services d'*Outsourcing* ont également obtenu de très bons résultats partout dans le monde, puisque les entreprises cherchent des partenaires fiables afin de mieux maîtriser leurs coûts.

Il est évident à nos yeux que, plus que jamais, nous devons être proches de nos clients et comprendre leurs défis mais aussi leurs opportunités de développement, afin de leur offrir un service personnalisé qui corresponde à leurs problématiques métiers et sectorielles. Nos équipes sont animées par cette volonté de faire la différence en leur offrant des solutions qui accompagnent ou renforcent leur développement.

Tax

Au cours des trois dernières années, la GBU Tax a fait des progrès décisifs et posé les fondations d'une ligne de métier opérationnelle globale consacrée à la fiscalité, capable d'offrir du conseil fiscal répondant aux plus hauts standards nationaux et internationaux, à des clients OMB comme PIE, ainsi qu'aux particuliers à patrimoine élevé.

Deux problématiques caractérisent actuellement le marché de la fiscalité :

- une demande de plus en plus forte de services spécialisés, de la part de clients que le modèle du conseiller polyvalent ne suffit plus à convaincre ;
- une pression sur les prix qui n'est pas toujours compatible avec cette demande de services spécialisés.

Ces deux tendances ne vont pas disparaître dans les prochaines années. Nous sommes donc obligés de trouver une réponse appropriée à cette contradiction apparente si nous voulons devenir un acteur significatif du marché de la fiscalité.

Malgré les difficiles conditions de marché, les activités liées à la fiscalité ont dégagé une croissance significative, entre 2009-2010 et 2011-2012, pour atteindre 110,5 millions d'euros. Ce chiffre ne représente toutefois que 10 % des revenus du Groupe, proportion que nous devons faire augmenter. La GBU Tax a donc revu sa stratégie cette année, pour se concentrer sur trois piliers.

Le premier concerne le développement de nos infrastructures, afin de garantir que les principaux pays stratégiques disposent d'équipes de fiscalistes. Cette couverture s'étend à des pays chaque année plus nombreux et couvre déjà les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne, l'Espagne, l'Irlande, la Turquie, la Roumanie, l'Argentine, l'Afrique du Sud, l'Égypte, Hong Kong, la Malaisie, la République de Corée, la Belgique, la République tchèque et la Hongrie.

Le deuxième pilier porte sur le renforcement du *business development* à l'international et la coopération avec les GBU PIE et OMB, pour développer des approches marketing communes. Nous avons donc élaboré une organisation transnationale de nos activités, afin de donner une vraie valeur ajoutée à nos équipes opérationnelles et à nos différentes offres : conseil en fiscalité des entreprises, structuration d'entreprises, expatriés, services financiers, immobilier, prix de transfert et TVA.

Le dernier pilier consiste à développer notre marque en tant que conseillers fiscaux, afin de garantir la visibilité de notre expertise auprès des clients en audit. Cette stratégie implique de repenser la structure de nos offres et de nos produits, afin d'en garantir la pertinence vis-à-vis du marché.

Law

Le temps nous a prouvé que développer un cabinet global de services légaux au sein du *partnership* intégré n'était pas une tâche facile.

La principale difficulté que nous avons rencontrée réside dans l'incompatibilité des services légaux avec les services déjà offerts aux clients globaux du Groupe. D'une manière ou d'une autre, nous avons dû faire face à de trop nombreux conflits d'intérêts avec le portefeuille de clients d'audit de Mazars. Le Groupe a donc consacré une partie de l'année à réfléchir à une façon de redonner un second souffle à la relation avec nos avocats, qui souffraient des limites réglementaires liées à ce portefeuille, qui ont fini par constituer un frein à leur développement.

Dans ces conditions, nous avons été heureux de constater que certaines de nos équipes parvenaient à faire preuve de résilience, notamment en France et en Espagne. L'Indonésie affiche des revenus en forte hausse et nous avons intégré une équipe juridique en Thaïlande.

Les résultats de la GBU sont en revanche impactés négativement par la déconsolidation d'une partie de notre cabinet allemand.

Rentabilité et financement

Notre marge brute globale est en augmentation de 1,9 % pour atteindre 511 millions d'euros, soit 50,4 % du chiffre d'affaires, un chiffre plus bas de deux points que l'an passé (52,4 %). La pression sur les honoraires, la technicité des demandes ainsi que nos investissements en matière de qualité expliquent en partie cette baisse. Le coût de notre effectif technique est en progression de 10,4 %, pour une augmentation de 5,8 % de l'effectif, en ligne avec notre volonté de maintenir l'investissement malgré les difficultés liées au contexte économique.

Les frais généraux sont en augmentation de 6,0 % (hors 7 millions d'euros de charges exceptionnelles sur l'exercice fiscal 2011-2012).

Nous devons en conséquence faire face à une diminution de notre rentabilité globale (surplus). Le surplus représente le profit dégagé avant toute forme directe ou indirecte de rémunération des associés, y compris leur part de l'impôt des entreprises en cas de versement de dividendes.

L'essentiel du financement de nos activités nous vient des associés. Ce financement peut prendre plusieurs formes : actions, prêts, comptes courants, compensation, rémunération différée... Au total, le financement par les associés cette année correspond à 17 mois de leur revenu total. Le montant de nos encours et de nos créances clients reste à un niveau satisfaisant de 3,5 mois de chiffre d'affaires, contre 3,6 mois l'an passé.

L'augmentation de 31 millions d'euros de notre capital immatériel, principalement liée à des opérations de croissance externe, fait monter notre niveau de dette financière nette de 57 à 74 millions d'euros, soit un pourcentage raisonnable de 30 % du financement par les associés.

Challenges

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, nous réaffirmons notre ambition de poursuivre les investissements pour l'avenir du *partnership*.

Pour l'année 2012-2013, nous centrerons notre action sur la croissance tout en veillant à garantir notre rentabilité, en lien étroit avec les GBU et GSU.

Mazars peut saisir des opportunités formidables aussi bien sur les marchés en développement que sur les marchés matures comme l'Europe ou les États-Unis. Le Conseil de Gérance poursuivra donc son effort d'adaptation de notre structure pour élaborer une approche multipolaire qui nous permette de profiter à plein de ces opportunités, dans un premier temps en créant notre nouvelle structure au niveau européen.

Notre modèle est solide et nous restons convaincus qu'ensemble nous ajouterons de très beaux chapitres à l'histoire de Mazars.

LE CONSEIL DE GÉRANCE

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a pris une part active au déploiement et au fonctionnement de la nouvelle gouvernance mise en place en décembre 2011, en se réunissant onze fois au cours de l'année 2011 dont huit réunions par conférence téléphonique. En parallèle, les quatre commissions créées par le Conseil de Surveillance (Commission Audit et Finances, Commission consacrée au Développement Associatif, Commission consacrée aux rémunérations des Associés et Commission Risques) se sont réunies régulièrement et ont fait part de leurs travaux au Conseil de Surveillance. L'ensemble de ces réunions ont été tenues physiquement ou par conférence téléphonique.

Conformément à sa mission de supervision, le Conseil de Surveillance s'est attaché à analyser les questions financières sous l'angle de la gestion des risques et à étudier les projets de développement international potentiels. Il a, de même, procédé à l'examen des dossiers de candidature à l'Association.

Une plate-forme de gouvernance renouvelée déployée en 2012

La nouvelle plate-forme de gouvernance mise en œuvre en décembre 2011 a été la pierre angulaire du travail du Conseil de Surveillance au cours des mois passés. Le Conseil a ainsi multiplié les échanges avec le *Global Strategic Committee* (GSC) et le Conseil de Gérance, sur des questions tant stratégiques qu'opérationnelles. La fonction finance a fait l'objet de travaux sous l'angle de la gestion des risques. Les membres du Conseil ont ainsi travaillé sur le renforcement du rôle du Comité d'audit, ainsi que sur l'harmonisation des procédures de Contrôle Qualité au sein du Groupe.

Denise Fletcher et François de Carbonnel ont rejoint le Conseil de Surveillance en tant que membres externes lors de la Convention CARL de Londres en décembre 2011, conformément aux standards de bonne gouvernance et au code de gouvernance de la profession d'auditeur en vigueur au Royaume-Uni. Ils ont tous deux participé activement à la totalité des réunions du Conseil de Surveillance tenues depuis janvier 2012. François de Carbonnel a également tenu le rôle de rapporteur auprès du Conseil sur un projet d'intégration concernant des activités de *consulting*. Denise Fletcher a, quant à elle, rencontré des investisseurs britanniques pour échanger sur son action en tant que membre indépendant, conformément aux exigences du code de gouvernance de la profession d'auditeur en vigueur au Royaume-Uni.

Environnement et projets stratégiques

Conformément à son rôle consistant à émettre une opinion sur les projets qui peuvent avoir un impact significatif sur le futur du *partnership*, le Conseil de Surveillance a concentré son action sur plusieurs problématiques stratégiques au cours de l'année :

- l'établissement possible d'un modèle de développement qui permette de concilier les ambitions et les principes fondateurs de Mazars, à travers une approche multipolaire ;
- la redéfinition de la stratégie de développement de Mazars aux États-Unis proposée par le GSC ;
- l'évolution des discussions en cours dans le cadre de la réforme européenne de l'audit ;
- l'analyse et l'approbation des projets de croissance externe, qui ont donné lieu à l'émission d'avis motivés (RPS en Grèce, les bureaux de Grant Thornton à Capetown et East London en Afrique du Sud, et le cabinet Biscotti Toback aux États-Unis) ;
- les travaux des équipes de la GSU Technique et Innovation (T&I), en particulier sur les questions d'évaluation des risques et de Contrôle Qualité.

Vie associative

Évolution institutionnelle

Le modèle de *Partnership* intégré de Mazars, conçu en 1995, est l'un des piliers de la dynamique de croissance qui a permis de faire de Mazars un acteur mondial en pleine expansion. Le Conseil de Surveillance est convaincu de la nécessité de poursuivre cette dynamique d'expansion et que le futur de Mazars passe par l'intégration potentielle d'acteurs de plus grande taille dans certaines zones géographiques, du fait de l'évolution de nos concurrents, du contexte économique global et des dernières évolutions réglementaires. Le Conseil de Surveillance, le Conseil de Gérance et le GSC ont ainsi longuement évoqué la stratégie définie pour les prochaines années, particulièrement en ce qui concerne le renforcement des structures européennes de Mazars dans un premier temps.

Parcours associatif

Conformément à sa mission, le Conseil de Surveillance a étudié tous les dossiers de candidature à la cooptation en 2012. Leur nombre est en légère augmentation, avec 63 dossiers contre 58 l'année précédente. Les profils proposés couvrent l'ensemble des zones d'implantation du Groupe et sont le reflet fidèle de la dynamique de développement international.

Le Conseil de Surveillance a noté une hausse significative du nombre de femmes candidates, atteignant son plus haut taux enregistré (24%) et constate que le nombre important de nouveaux associés en Asie est en cohérence avec le potentiel de croissance de cette zone, ce qui permet de rééquilibrer le ratio associés/collaborateurs, de même qu'il reflète mieux le poids de chacun des pays de la zone. L'évolution des profils associatifs montre également une montée en puissance du nombre d'associés dédiés aux activités de conseil. Enfin, si l'âge moyen des associés évolue peu, les âges sont toutefois mieux répartis sur la pyramide, du fait de l'arrivée de nouveaux associés ayant souvent des profils relativement jeunes, à haut potentiel et exerçant déjà des responsabilités importantes dans des pays à développement économique fort.

Performance opérationnelle

La contrainte sur la gestion du Conseil de Gérance, notamment de la performance financière, est l'une des missions clés du Conseil de Surveillance. Le contexte de crise dans les marchés matures de Mazars, particulièrement en Europe, constitue une difficulté, mais les marchés émergents, notamment ceux d'Asie, continuent à bénéficier d'une bonne croissance. La performance du Groupe reflète en partie ce contraste entre les zones géographiques.

Le Conseil de Surveillance s'est particulièrement concentré sur les systèmes de *reporting* financier et les outils de discipline budgétaire, ainsi que sur les plans d'action proposés, afin de s'assurer de la pérennité et de la solidité des finances du Groupe, afin que celui-ci reste orienté vers ses clients, dans un contexte économique où le fait d'avoir une organisation agile et efficace est un atout indispensable et un avantage compétitif.

Perspectives

Cette première année de fonctionnement du Conseil de Surveillance dans sa nouvelle composition et au sein de la nouvelle plate-forme de gouvernance s'est traduite par de très nombreuses discussions riches et constructives. Dans les mois et années à venir, le Conseil de Surveillance poursuivra ses travaux aux côtés du GSC et du Conseil de Gérance, particulièrement sur plusieurs sujets clés : le *monitoring* financier, le développement commercial, la revue globale des risques et les politiques de gestion du risque, l'ensemble des projets de développement du Groupe requérant son approbation, et enfin la revue des rémunérations des Associés.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

ÉTATS FINANCIERS

CONSOLIDÉS ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

EXERCICE 2011-2012 CLOS LE 31 AOÛT 2012 (en milliers d'euros)

79 ÉTATS FINANCIERS

Compte de résultat	79
Résultat global	79
Bilan	80
Tableau de flux de trésorerie	81
Variation des capitaux propres	82

83 NOTES ANNEXES

NOTE 1 : Contexte de la publication	83
NOTE 2 : Événements significatifs	83
NOTE 3 : Principes et méthodes comptables	83
NOTE 4 : Périmètre de consolidation	89
NOTE 5 : Chiffre d'affaires	90
NOTE 6 : Coût du personnel technique	90
NOTE 7 : Autres charges	90
NOTE 8 : Information sectorielle	90
NOTE 9 : Immobilisations incorporelles	92
NOTE 10 : Immobilisations corporelles	93
NOTE 11 : Créances clients et travaux en cours	94

NOTE 12 : Provisions	94
NOTE 13 : Engagements de retraite et assimilés	95
NOTE 14 : Dettes financières	97
NOTE 15 : Dettes fournisseurs et dettes diverses	98
NOTE 16 : Impôt sur le résultat	98
NOTE 17 : Passifs éventuels	98
NOTE 18 : Honoraires des auditeurs	99
NOTE 19 : Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance	99
NOTE 20 : Effectifs	99
NOTE 21 : Engagements hors bilan	99
NOTE 22 : Événements postérieurs à la clôture	100
NOTE 23 : Financement et rémunérations des associés	100
NOTE 24 : Incidence des entrées de périmètre	101

102 RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

ÉTATS FINANCIERS

COMPTE DE RÉSULTAT

	Notes	2011-2012	2010-2011
Chiffre d'affaires	5	1 013 424	956 652
Coût du personnel technique	6	-502 421	-455 151
MARGE BRUTE		511 003	501 501
Coût du personnel administratif		-84 417	-77 363
Autres charges	7	-230 719	-207 313
Amortissements et provisions	9, 10 et 12	-16 016	-19 572
SURPLUS OPÉRATIONNEL		179 851	197 253
Amortissement des relations clientèles et dépréciation des goodwill	9	-4 386	-3 321
Charges de financement		-4 484	-6 570
SURPLUS AVANT RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS		170 981	187 362
Rémunérations des associés	23.2	-170 901	-187 302
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		80	60
Impôt	16	-57	-29
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT		23	31
Résultat par action (<i>en euros</i>)			
– avant dilution		0,20	0,29
– après dilution		0,20	0,29

RÉSULTAT GLOBAL

	Notes	2011-2012	2010-2011
Résultat après impôt		23	31
Autres éléments du résultat global			
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		23	31

BILAN

ACTIF	Notes	31 août 2012	31 août 2011
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	9	131 336	110 203
Matériels et autres immobilisations corporelles	10	44 104	39 072
Autres actifs non courants		18 087	15 450
Total actifs non courants		193 527	164 725
Actifs courants			
Créances clients et travaux en-cours	11	292 706	286 419
Autres actifs courants		63 738	55 615
Trésorerie et équivalents de trésorerie		52 375	55 244
Total actifs courants		408 819	397 278
TOTAL ACTIF		602 346	562 003
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES		551	504
Dettes non courantes et courantes envers les associés			
Partie non courante	23.1	181 611	159 271
Partie courante	23.1	60 948	82 630
TOTAL DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS		242 559	241 901
Autres dettes non courantes			
Emprunts long terme (part à plus d'un an)	14	41 967	42 224
Provisions non courantes	12	7 058	6 963
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES		49 025	49 187
Autres dettes courantes			
Emprunts long terme (part à moins d'un an)	14	30 193	28 663
Concours bancaires courants		54 530	41 463
Dettes fournisseurs et dettes diverses	15	216 021	192 741
Provisions courantes	12	9 467	7 544
TOTAL AUTRES DETTES COURANTES		310 211	270 411
TOTAL PASSIF		602 346	562 003

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

	2011-2012	2010-2011
I. Flux liés à l'activité		
Résultat net	23	31
Dotations nettes des reprises: amortissements et provisions	19 140	22 620
Plus et moins-values de cession	187	527
Capacité d'autofinancement	19 350	23 178
Variation des actifs courants et autres	-14 409	-4 211
Variation des dettes courantes et autres	22 569	10 613
Variation des dettes courantes envers les associés	-21 682	-1 749
Variation du besoin en fonds de roulement	-13 522	4 653
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	5 828	27 831
II. Flux liés aux investissements		
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	-21 478	-25 098
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	829	1 935
Variation des autres actifs non courants	-2 637	-770
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales	-6 230	-54
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	-29 516	-23 987
III. Opérations de financement		
Variation des dettes non courantes envers les associés	6 357	5 595
Augmentation de capital	23	39
Variation nette des emprunts	1 273	-875
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	7 653	4 759
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	-16 035	8 602
Incidences de la variation des taux de change	99	-420
Trésorerie à l'ouverture	13 781	5 598
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	-2 155	13 781
Trésorerie et équivalents de trésorerie	52 375	55 244
Concours bancaires courants	-54 530	-41 463
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	-2 155	13 781

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	31 août 2012	31 août 2011
Capitaux propres à l'ouverture après affectation	504	434
<i>(dont capital social)</i>	<i>(271)</i>	<i>(232)</i>
<i>(dont réserves)</i>	<i>(233)</i>	<i>(202)</i>
Augmentation de capital	23	39
Résultat global de l'exercice	23	31
Capitaux propres à la clôture après affectation	551	504
<i>(dont capital social)</i>	<i>(294)</i>	<i>(271)</i>
<i>(dont réserves)</i>	<i>(257)</i>	<i>(233)</i>
NOMBRE D' ACTIONS, D'UNE VALEUR DE 2,5 EUROS, À LA CLÔTURE	117 465	108 598

NOTES ANNEXES

NOTE 1: CONTEXTE DE LA PUBLICATION

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2012 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

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

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 15 novembre 2012 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 19 novembre 2012. Ils seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale de Mazars Scrl le 8 décembre 2012.

NOTE 2: ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

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

NOTE 3: PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

■ NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES AUX COMPTES DE L'EXERCICE 2011-2012

Les nouvelles normes et interprétations applicables obligatoirement aux comptes de l'exercice 2011-2012 n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés de Mazars au 31 août 2012:

- Norme IAS 24 révisée sur les informations à fournir au titre des transactions avec les parties liées;
- Amendement à IFRS 7 relatif aux informations à fournir sur les opérations de transfert d'actifs financiers;

- Annual improvements (2010);
- Amendements à IFRIC 14 – Paiement d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal.

Mazars n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, dont l'application n'est obligatoire que pour les exercices postérieurs à l'exercice 2011-2012 ou dont le processus d'adoption en Europe n'est pas finalisé:

- IFRS 9 – Instruments financiers;
- IFRS 10 – États financiers consolidés;
- IFRS 11 – Partenariats;
- IFRS 12 – Informations relatives aux intérêts dans d'autres entités;
- IAS 27 et IAS 28 révisées dans le cadre de la publication des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12;
- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur;
- IAS 19 révisée – Avantages du personnel;
- Amendements à IAS 1 – Présentation des autres éléments du résultat global;
- Amendements à IFRS 1 relatifs aux économies hyper-inflationnistes et aux prêts octroyés par un gouvernement;
- Amendements à IAS 12 – Impôts sur le résultat;
- Amendements à IAS 32 et IFRS 7 relatifs à la compensation des actifs et passifs financiers;
- Annual improvements (2012);
- 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, à l'exception de l'IAS 19 révisée.

■ 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, en raison à la fois des règles internes Mazars et des législations et règlements nationaux applicables. Les statuts et autres documents institutionnels de Mazars Scrl (« les accords Mazars ») contiennent des dispositions relatives à la dévolution du contrôle des entités, ainsi que des 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 tel qu'appliquable dans l'Union européenne, comme le référentiel comptable applicable.

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

■ PRINCIPALES HYPOTHÈSES ET SOURCES D'ESTIMATION RETENUES AU 31 AOÛT 2012

Les principaux postes de bilan au 31 août 2012 pour lesquels sont appliquées des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs en 2012 sont les suivants :

- provisions pour risques et charges : les risques professionnels concernent principalement l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la France et la Suisse pour un total de 3 954 milliers d'euros. Le risque pays, inclus dans le poste « Autres » des provisions, s'élève à 780 milliers d'euros et concerne la Côte d'Ivoire et le Mexique ;
- 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 4 715 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 actionnariat 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 (Cf. note 16).

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

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

■ 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 dérogés les soldes intermédiaires suivants :

- surplus avant rémunérations des associés : aux termes des accords Mazars, la notion de surplus est la mesure retenue pour apprécier la performance des entités et des associés et pour servir de référence, après élimination, le cas échéant,

des éléments exceptionnels, tels que définis par les accords Mazars, à la détermination des rémunérations des associés. Il est donc dégagé un solde intermédiaire permettant de mesurer la performance de l'Organisation avant toute forme de rémunération aux associés ;

- surplus opérationnel : pour déterminer le surplus opérationnel, sont retirés du surplus avant rémunérations des associés, l'amortissement des relations clientèles, les charges de financement et le résultat des activités sorties du périmètre ;
- marge brute : la marge brute correspond au chiffre d'affaires sous déduction du seul coût du personnel technique (collaborateurs de l'organisation et sous-traitants techniques).

■ 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. Toute différence de change résultant de ces transactions est comptabilisée en résultat de la période.

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

■ 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 fonctionnelle de l'entreprise acquise et converti au cours de clôture.

■ REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET *GOODWILLS*

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

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

Les écarts d'acquisition ou *goodwills* présentés au bilan dans la rubrique «Immobilisations incorporelles» résultent donc des opérations de croissance externe réalisées par l'organisation.

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

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

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

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 2012, 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 GOODWILLS

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 leur durée respective, actualisés à un taux fixé en fonction du taux de rendement attendu sur capitaux propres pondéré de la structure de financement normative de l'Organisation. La durée d'amortissement pratiquée sur les relations clientèles correspond à leur durée moyenne estimée.

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

■ IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

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

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

■ 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 applicables aux immobilisations corporelles, telles que définies ci-avant. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à la dépréciation de l'immobilisation corporelle louée.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont traités comme des contrats de location simple. Les sommes dues au bailleur au titre de ces contrats sont comptabilisées en « Autres charges » dans le compte de résultat, sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer 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

Les instruments financiers sont détenus ou émis pour permettre d'assurer le financement de l'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 transactions dans la devise locale de l'environnement dans lequel elle opère. En conséquence, l'exposition au risque de change, à ce titre, est négligeable.

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

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

- du statut, de l'âge et de l'ancienneté acquise par les différentes catégories de personnel ;
- du taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties par catégories ;
- des salaires et appointements moyens incluant primes, gratifications et avantages en nature, majorés le cas échéant d'un coefficient de charges sociales patronales en vigueur ;
- d'un taux d'actualisation de durée 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 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	Autres avantages à long terme
Allemagne	x	x	
Corée du Sud		x	
Côte d'Ivoire	x		
France	x	x	
Inde		x	x
Mexique	x	x	
Royaume-Uni		x	
Turquie	x		

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

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

L'IAS *Board* a publié, le 16 juin 2011, la norme IAS 19 révisée « Avantage du personnel » qui annule et remplace IAS 19. Elle a été adoptée par la Commission européenne le 5 juin 2012. La date d'entrée en vigueur obligatoire d'IAS 19 révisée est fixée au 1^{er} janvier 2013 et une adoption anticipée est autorisée. Mazars n'a pas fait pour l'instant le choix d'anticiper cette application. L'application anticipée de la norme IAS 19 révisée au 31 août 2012 aurait pour effet une diminution des capitaux propres de l'ordre de 7 millions d'euros qui serait imputée sur les « Dettes non courantes envers les associés ».

■ 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 rémunérations des associés sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés : soit au nom des entités (en particulier, cas des sociétés à responsabilité limitée redevables de l'impôt sur les sociétés, pour la part de 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 actifs est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage lié à tout ou partie de cet actif d'impôt différé.

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

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

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

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

■ 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 69 pays.

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

Pays	Périmètre 2011-2012
Entité consolidante	
Belgique	Mazars Scrl ■ Avenue Marcel Thiry, 77 – box 4 – B-1200 – Bruxelles
Entités opérationnelles	
Afrique du Sud	Mazars ■ Rialto Road – Grand Moorings Precinct – 7441 Century City – Cape Town
Allemagne	Mazars GmbH ■ Rennbahnstrasse 72-74 – 60528 Frankfurt am Main
Espagne	Mazars Auditores SLP ■ Calle Diputación, 260 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 building – Rivium Promenade 200 – 2909 LM Capelle a/d IJssel – P.O box 23123 3001 KC Rotterdam
Royaume-Uni	Mazars LLP ■ Tower Bridge House – St Katharine's Way – E1W 1DD London
Suède	Mazars SET ■ Mäster Samuelsgatan 56 – SE-111 – 83 Stockholm
Autres pays de l'Union européenne	12 pays
Reste du monde	Europe (4), Amérique du Nord (2), Amérique latine et centrale (7), Asie-Pacifique (11), Afrique et Moyen-Orient (23)

Les entrées de périmètre de l'exercice concernent Bahreïn, les Bermudes, le Ghana, la Namibie, la Norvège, Oman et le Qatar.

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

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

NOTE 5: CHIFFRE D'AFFAIRES

	2011-2012	2010-2011
Facturations	1 061 489	988 288
Frais refacturables	-44 727	-38 315
Variations des en-cours	-3 337	6 678
TOTAL	1 013 424	956 652

L'activité 2011-2012 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de près de 6 % sur la période.

À périmètre constant, cette progression s'élève à 4,1 %.

NOTE 6: COÛT DU PERSONNEL TECHNIQUE

	2011-2012	2010-2011
Charges de personnel	487 897	442 644
Charges de sous-traitance	14 524	12 507
TOTAL	502 421	455 151

NOTE 7: AUTRES CHARGES

	2011-2012	2010-2011
Frais généraux		
Frais immobiliers	70 364	68 578
Taxes, assurances, cotisations professionnelles	29 058	26 743
Services généraux	35 644	33 853
Autres	88 754	79 405
Sous-total	223 819	208 580
Éléments exceptionnels	6 900	-1 267
TOTAL	230 719	207 313

L'augmentation du poste «Frais généraux» est liée notamment à l'évolution du périmètre pour environ 5 millions d'euros et à l'augmentation des coûts liés au management du Groupe, pour environ 2,5 millions d'euros, et à la vie associative.

Figurent entre autres dans les éléments exceptionnels des coûts de restructuration pour 2,5 millions d'euros, de développement informatique consécutif à un changement de stratégie pour 1,9 million d'euros et de reconfiguration de nos implantations pour 0,6 million d'euros.

Dans le poste «Frais immobiliers», un montant de 1,5 million d'euros se rapporte à des loyers facturés par des bailleurs avec lesquels des associés occupant des fonctions clés du management partagent des intérêts. Ces facturations sont établies à des conditions normales de marché.

NOTE 8: INFORMATION SECTORIELLE

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

Les actifs de Mazars sont principalement constitués des encours et créances clients et des immobilisations incorporelles de type *goodwills* et relations clientèles.

La répartition géographique des immobilisations incorporelles est présentée en note 9.

■ PRÉSENTATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

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

Les données 2010-2011 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec la déclinaison présentée en 2011-2012.

BILAN

	31 août 2012			31 août 2011		
	Créances clients	Travaux en cours	Total	Créances clients	Travaux en cours	Total
PIE	122 459	21 091	143 551	126 197	21 437	147 634
OMB	85 035	31 662	116 696	72 719	31 506	104 225
TAX	20 612	9 141	29 753	19 133	8 523	27 656
LAW	2 330	377	2 706	5 112	1 792	6 904
TOTAL	230 436	62 271	292 706	223 161	63 258	286 419

COMPTE DE RÉSULTAT

	2011-2012			2010-2011		
	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge brute	Chiffre d'affaires	Coût du personnel technique	Marge brute
PIE	503 708	-250 730	252 978	465 573	-219 503	246 070
OMB	385 653	-186 075	199 578	367 772	-176 080	191 692
TAX	110 542	-59 358	51 183	105 962	-51 285	54 677
LAW	13 522	-6 258	7 264	17 344	-8 282	9 062
TOTAL	1 013 424	-502 421	511 003	956 652	-455 151	501 501

■ PRÉSENTATION PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

	2011-2012	2010-2011	Variation
TOTAL ACTIVITÉ*	1 013 424	956 652	5,9 %
Europe – zone Euro	521 784	516 339	1,1 %
Europe – hors zone Euro	221 276	199 400	11,0 %
Amériques	141 922	124 497	14,0 %
Asie	65 485	56 180	16,6 %
Afrique & Moyen-Orient	62 957	60 236	4,5 %

* Dont France 306 653 (+5,1%), Royaume-Uni 128 027 (+8,7%), Pays-Bas 73 117 (-7,0%), États-Unis 101 689 (+12,2%).

	2011-2012	2010-2011	Variation
TOTAL EFFECTIF	13 161	12 508	5,2 %
Europe – zone Euro	4 722	4 597	2,7 %
Europe – hors zone Euro	2 524	2 233	13,0 %
Amériques	1 569	1 598	-1,8 %
Asie	2 200	1 993	10,4 %
Afrique & Moyen-Orient	2 146	2 087	2,8 %

NOTE 9: IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Valeur Nette 31 août 2012	Valeur Nette 31 août 2011
Relations clientèles		
Bermudes	1 070	-
Canada	124	118
Danemark	1 143	1 258
États-Unis	9 475	7 815
France	8 910	5 241
Pays-Bas	442	845
Royaume-Uni	3 123	3 419
Singapour	2 556	2 454
Suède	317	528
Autres	112	101
Sous-total relations clientèles	27 271	21 779
Goodwills		
Allemagne	4 450	4 731
Bermudes	1 189	-
Botswana	1 105	1 122
Canada	700	618
Chili	880	-
Égypte	654	579
États-Unis	32 808	26 325
France	34 070	26 744
Hong Kong	1 147	996
Hongrie	285	310
Irlande	677	727
Pays-Bas	3 362	3 571
Royaume-Uni	8 960	6 921
Singapour	3 140	2 724
Thaïlande	793	725
Autres	13	206
Sous-total goodwills	94 232	76 300
TOTAL RELATIONS CLIENTÈLES ET GOODWILLS	121 503	98 079
Autres immobilisations incorporelles	9 832	12 124
TOTAL	131 336	110 203

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

Valeurs brutes	Relations clientèles	Goodwills	Total
Solde au 1^{er} septembre 2011	40 454	78 237	118 691
Entrée périmètre	1 070	2 069	3 140
Acquisition	5 599	11 547	17 147
Cession	-	-	-
Écart de change	3 077	5 556	8 633
Affectation définitive	-38	-52	-90
Sous-total brut	9 709	19 121	28 829
SOLDE AU 31 AOÛT 2012	50 163	97 358	147 521
Amortissements et provisions	Relations clientèles	Goodwills	Total
Solde au 1^{er} septembre 2011	-18 676	-1 938	-20 613
Entrée périmètre	-119	-	-119
Amortissement	-3 072	-	-3 072
Dépréciation	-	-1 195	-1 195
Cession	4	7	11
Écart de change	-1 030	0	-1 029
Sous-total Amortissements & provisions	-4 217	-1 187	-5 405
SOLDE AU 31 AOÛT 2012	-22 893	-3 125	-26 018
Solde net au 1^{er} septembre 2011	21 778	76 299	98 078
Variation nette	5 492	17 933	23 425
SOLDE NET AU 31 AOÛT 2012	27 270	94 233	121 503

Des opérations de croissance en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et aux Bermudes constituent l'essentiel des variations.

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

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

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^{er} septembre 2011	45 790	7 078	57 877	110 745
Acquisition	5 815	2 762	9 095	17 672
Cession	-3 198	-2 022	-1 597	-6 818
Mouvement périmètre & écart de conversion	1 234	748	3 907	5 889
Valeur brute à la clôture au 31 août 2012	49 641	8 566	69 282	127 489
Amortissements au 1^{er} septembre 2011	-26 230	-5 641	-39 801	-71 673
Dotations et provision pour perte de valeur	-4 686	-1 778	-7 543	-14 008
Reprise sur cession	2 899	1 467	1 412	5 778
Variation périmètre	-1 176	-676	-1 631	-3 482
Amortissements à la clôture au 31 août 2012	-29 193	-6 628	-47 565	-83 385
VALEUR NETTE AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2011	19 560	1 437	18 075	39 072
VALEUR NETTE AU 31 AOÛT 2012	20 448	1 938	21 717	44 104

NOTE 11: CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN COURS

	31 août 2012	31 août 2011
Créances clients nettes de dépréciation	230 435	223 161
Travaux en cours nets d'acomptes	62 271	63 258
TOTAL	292 706	286 419

NOTE 12: PROVISIONS

	31 août 2011	Reclassement / entrée de périmètre	Dotations	Reprises suite à consommation	Reprises non utilisées	31 août 2012
Risques professionnels	3 215	-447	1 947	-493	-268	3 954
Retraites (hors associés)	3 353	-16	748	-921	-369	2 795
Locaux inoccupés	1 845	85	885	-639	-343	1 833
Autres	6 094	1 737	3 449	-2 992	-344	7 944
TOTAL	14 507	1 359	7 028	-5 045	-1 323	16 525

	Part à moins d'un an	Part à plus d'un an	Total
Risques professionnels	2 084	1 870	3 954
Retraites (hors associés)	1 102	1 693	2 795
Locaux inoccupés	1 584	249	1 833
Autres	4 697	3 247	7 944
TOTAL	9 467	7 058	16 525

La provision au titre des locaux inoccupés ou à remettre en état au 31 août 2012 concerne principalement deux pays : l'Allemagne (690 milliers d'euros) et le Royaume-Uni (734 milliers d'euros).

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 engagements de retraite et assimilés sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 3. Ils concernent les salariés et associés du Groupe.

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

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

■ HYPOTHÈSES RETENUES

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2012 pour chacun des régimes exposés dans la note 3 «Principes et méthodes comptables» sont les suivantes :

	Taux d'actualisation	Taux de rendement attendu des actifs de couverture	Taux d'inflation
Allemagne	4,00 %	5,00 %	2,00 %
Corée du Sud	3,00 %	NA	2,50 %
Côte d'Ivoire	6,50 %	NA	3,00 %
France	3,00 %	3,50 %	2,00 %
Inde (K & M)	8,50 %	8,60 %	6,00 %
Mexique	7,04 %	NA	4,60 %
Royaume-Uni	4,00 %	4,30 %	2,90 %
Turquie	10 %	NA	4,40 %

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

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

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

	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres pays	Total
Engagement au 31 août 2012	8 242	32 283	1 214	41 739
Impact d'une hausse de 0,25 %	-168	-804	-27	-998
Impact d'une diminution de 0,25 %	175	814	28	1 017

■ INFORMATION SUR LES ACTIFS FINANCIERS EN COUVERTURE DES ENGAGEMENTS

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

	31 août 2012			31 août 2011		
	Actions	Obligations	Trésorerie	Actions	Obligations	Trésorerie
France	31 %	69 %	0 %	34 %	66 %	0 %
Royaume-Uni	49 %	49 %	2 %	51 %	47 %	2 %

■ MONTANTS DES PROVISIONS

	31 août 2012				31 août 2011			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total
Valeur actuelle des engagements pour services rendus	-8 242	-32 283	-1 214	-41 739	-7 093	-23 389	-1 357	-31 839
Juste valeur des actifs financiers de couverture	3 052	26 839	129	30 020	2 883	21 758	97	24 738
Surplus ou (déficit)	-5 191	-5 444	-1 085	-11 719	-4 210	-1 631	-1 261	-7 101
Écarts actuariels non comptabilisés au bilan	91	7 341	-428	7 004	-1 478	2 867	-248	1 141
Coût des services passés non comptabilisés au bilan	-	-	-	-	-	-	-	-
(PROVISIONS) ACTIFS NETS RECONNUS AU BILAN	-5 100	1 897	-1 512	-4 715	-5 688	1 236	-1 508	-5 960

L'évolution de la provision se traduit ainsi :

	31 août 2012				31 août 2011			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total
Provision à l'ouverture	-5 688	1 236	-1 509	-5 960	-5 164	1 157	-1 483	-5 490
Charges de l'année	351	-130	-218	2	-766	-449	-75	-1 290
Prestations versées au cours de l'exercice	237	791	267	1 295	242	528	50	820
Entrée de périmètre	-	-	-52	-52	-	-	-	-
(PROVISIONS) ACTIFS NETS RECONNUS AU BILAN	-5 100	1 897	-1 512	-4 715	-5 688	1 236	-1 509	-5 960

La provision retraite hors associés figurant au bilan se détermine comme suit (Cf. note 12) :

	31 août 2012	31 août 2011
Provision nette retraite à la clôture	4 715	5 960
Hors provision en dettes non courantes envers les associés*	-1 919	-2 607
PROVISION RETRAITE AU BILAN À LA CLÔTURE	2 795	3 353

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

■ ÉVOLUTION SUR L'EXERCICE

Évolution des engagements

	31 août 2012				31 août 2011			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total
Valeur actualisée de l'obligation à l'ouverture	7 093	23 389	1 357	31 839	7 123	25 124	1 348	33 595
Coût des services rendus de la période	341	-	152	493	362	-	119	480
Intérêt sur actualisation	353	1 332	98	1 783	318	1 242	92	1 651
Acquisition/Cession	13	-	57	70	266	-	-	266
Profit/Perte lié(e) à une liquidation ou réduction de régime	-739	-	-	-739	-	-	-	-
Pertes et (gains) actuariels générés sur l'obligation	1 349	5 781	-210	6 920	-797	-410	-51	-1 258
Prestations payées	-167	-1 078	-237	-1 483	-178	-842	-44	-1 064
Effet de change	-	2 859	-4	2 855	-	-1 724	-106	-1 830
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION À LA CLÔTURE	8 242	32 283	1 214	41 739	7 093	23 389	1 357	31 839

Évolution des actifs investis

	31 août 2012				31 août 2011			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total
Juste valeur des actifs de couverture à l'ouverture	2 883	21 758	97	24 738	2 745	22 030	92	24 867
Rendement attendu des actifs	142	1 095	7	1 244	135	1 015	7	1 158
Primes nettes de frais de gestion	76	-	43	119	72	528	22	622
Cotisations des employés	-	791	-	791	-	-	-	-
(Pertes) et gains actuariels générés sur les actifs	-43	1 717	1	1 674	-61	587	1	528
Prestations payées	-6	-1 078	-14	-1 098	-9	-842	-15	-866
Effet de change	-	2 556	-5	2 551	-	-1 560	-10	-1 570
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE À LA CLÔTURE	3 052	26 839	129	30 020	2 883	21 758	97	24 738

■ CHARGES COMPTABILISÉES

La charge nette de l'exercice 2011-2012 se décompose ainsi :

	2011-2012				2010-2011			
	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total	Zone Euro	Royaume-Uni	Autres Pays	Total
Coût des services rendus	341	-	152	493	362	-	119	480
Charge d'intérêt	353	1 332	98	1 783	318	1 242	91	1 651
Rendement attendu des actifs	-142	-1 095	-7	-1 244	-135	-1 015	-7	-1 158
Entrée de périmètre	13	-	-	13	266	-	-	266
Amortissement des écarts actuariels	-107	50	-24	-80	-44	137	-6	87
Impact des liquidations ou réductions de régime	-809	-	-	-809	-	-	-	-
Effet de change	-	-157	-1	-158	-	86	-121	-36
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	-351	130	218	-2	766	449	75	1 290

NOTE 14: DETTES FINANCIÈRES

Emprunts et autres dettes financières	31 août 2012	31 août 2011
À moins d'un an	30 193	28 663
À plus d'un an et moins de cinq ans	39 490	33 530
À plus de cinq ans	2 477	8 693
Sous-total à plus d'un an	41 967	42 224
TOTAL	72 160	70 887

Une couverture de cette dette, à l'origine 6 millions d'euros, a porté 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 l'absence de perte à comptabiliser sur l'exercice et un ajustement sur la situation nette de l'entité concernée de 58 milliers d'euros 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 2012	31 août 2011
Fournisseurs et dettes diverses	107 841	97 121
Dettes sociales	64 608	50 909
Dettes fiscales	43 573	44 711
TOTAL	216 021	192 741

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 2012, la dette correspondante s'élève à 2,3 millions d'euros.

NOTE 16: IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

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

	2011-2012	2010-2011
Impôt exigible		
Impôt à la charge des associés (« Rémunération des associés »)	7 633	8 979
Impôt à la charge de l'organisation	1 562	1 320
Impôt Mazars Scrl	57	29
TOTAL	9 252	10 328

Le montant des impôts différés s'établit à :

	2011-2012	2010-2011
Impôts différés		
Impôts différés actifs	5 948	7 627
Impôts différés passifs	-2 049	- 1 014
TOTAL	3 899	6 613

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 2012 et 2011.

NOTE 18: HONORAIRES DES AUDITEURS

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit:

	2011-2012	2010-2011
Firme du réseau BDO	434	417
Firme du réseau Crowe Horwath International	474	482
Autres	385	420
TOTAL	1 293	1 319

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 devant revenir aux six membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars Scrl, et aux onze membres du Conseil de Surveillance s'élèvent au titre de l'exercice 2011-2012 à 7 417 milliers d'euros. Elles ont été payées au cours de l'exercice ou constituent une dette courante à la clôture.

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

NOTE 20: EFFECTIFS

	2011-2012	2010-2011
Effectif moyen*		
Associés	727	705
Personnel technique	10 413	9 844
Personnel administratif	2 021	1 959
TOTAL	13 161	12 508

* En équivalent temps plein.

NOTE 21: ENGAGEMENTS HORS BILAN

	31 août 2012	31 août 2011
Engagements de paiement de loyers non résiliables		
À moins d'un an	43 156	46 591
À plus d'un an et moins de 5 ans	137 218	138 876
À plus de 5 ans	77 898	63 600
Sous-total	258 271	249 067
PAIEMENTS À RECEVOIR DE CONTRATS DE SOUS-LOCATION NON RÉSILIABLES	10 393	7 047
CAUTIONS DONNÉES	16 178	15 530

NOTE 22: ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2011-2012 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

À noter l'entrée à compter du 1^{er} septembre 2012, dans le périmètre de l'organisation Mazars, d'entités dans les pays suivants: Afrique du Sud et la France, et, sous réserve de l'approbation des associés, la Grèce. Elles représentent un volume d'activité d'environ 14 millions d'euros.

Par ailleurs, à compter du 1^{er} septembre 2012, l'organisation Mazars a procédé à une réorganisation de son activité juridique en France.

NOTE 23: FINANCEMENT ET RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS

23.1 DETTES NON COURANTES ET COURANTES ENVERS LES ASSOCIÉS

	31 août 2012	31 août 2011
Dettes non courantes		
Financement permanent	124 357	112 371
Dettes retraites	46 064	38 405
Emprunt obligataire	15 089	15 108
Impôts différés (nets)	-3 899	-6 613
	181 611	159 271
Dettes courantes		
Rémunération différée	60 948	82 630
TOTAL	242 559	241 901

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 (58 milliers d'euros) (Cf. note 14),
- les écarts de conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro (+496 milliers d'euros).

23.2 RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS

	2011-2012	2010-2011
Dividendes	25 830	23 924
Impôt mis à la charge des associés	7 633	8 979
Rémunérations salariales et charges sociales	51 830	93 117
Honoraires ou bénéfices non commerciaux	85 607	61 282
TOTAL	170 901	187 302

NOTE 24: INCIDENCE DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE

	France	Bermudes	Chili	Qatar	Norvège	Autres	Total
Date opération	31 août 2012	1 sept. 2011	1 juil. 2011	1 sept. 2011	1 sept. 2011		
Effectif*							
Associés	-	1,0	-	1,0	3,0	3,0	8,0
Personnel technique	-	5,0	34,0	27,0	12,0	28,0	106,0
Personnel administratif	-	1,0	3,0	3,0	1,0	11,0	19,0
TOTAL	0,0	7,0	37,0	31,0	16,0	42,0	133,0
Compte de résultat							
Chiffre d'affaires	-	1 344	1 097	1 578	3 629	916	8 564
Surplus opérationnel	-	338	7	335	898	243	1 822
Actif au 31 août 2012							
Actifs non courants	7 269	2 320	888	57	116	69	10 719
Actifs courants	4 242	489	469	339	1 482	243	7 264
TOTAL	11 511	2 808	1 357	397	1 598	312	17 983
Passif au 31 août 2012							
Dettes non courantes et courantes envers les associés	-	1 579	27	233	564	395	2 798
Autres dettes non courantes	3 339	984	352	163	-	2	4 840
Autres dettes courantes	1 853	245	977	1	1 034	-85	4 026
TOTAL	5 192	2 808	1 357	397	1 598	312	11 664

* En équivalent temps plein.

En l'absence de situation arrêtée au 31 août 2011 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 2011-2012 à compter de leur date d'intégration.

Les montants repris à l'actif dans le poste « Actifs non courants » intègrent notamment les *goodwills* reconnus sur les opérations concernées. Ils ont été déterminés par différence 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 2012, 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 2012, 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 30 novembre 2012

BDO

André Killesse
Belgique

**Crowe Clark Whitehill LLP**

Steve Gale
Royaume-Uni





CONSTRUIRE ENSEMBLE, C'EST CONJUGUER...

...TRANSPARENCE, ET VISIBILITÉ

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 nationales à publier volontairement un rapport de transparence, même lorsqu'elles n'en ont pas l'obligation légale.

RAPPORT DE TRANSPARENCE

106	INTRODUCTION DU RAPPORT DE TRANSPARENCE	
108	LE GROUPE MAZARS	
	1.1 Présentation de Mazars Scrl	108
	1.2 Gouvernance de Mazars Scrl	109
	1.3 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2012	111
112	LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE GESTION DES RISQUES DE MAZARS	
	2.1 Indépendance	113
	2.2 Système de contrôle qualité	114
	2.3 Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles	116
117	NOS CLIENTS	
	3.1 Offre de services et chiffre d'affaires	117
	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	117
118	RESSOURCES HUMAINES	
	4.1 La gestion des talents, gage de qualité	118
	4.2 Effectifs au niveau international	118
	4.3 Nos associés	118
	4.4 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs	119

Spécialisée 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 2012, Mazars est présent directement dans 69 pays à travers le monde, avec un effectif de plus de 13 000 professionnels hautement qualifiés.

Notre chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2011-2012 est de 1 013 millions d'euros, en progression de près de 6 % par rapport à 2010-2011.

CONSTRUIRE ENSEMBLE

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 et à la communauté économique et sociale dans son ensemble. C'est avec cette conviction profonde que l'intelligence collective est porteuse d'une dynamique de sens qui dépasse la somme des contributions individuelles que nous envisageons nos relations 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 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 de propositions constituant à nos yeux un programme de réformes cohérent et pragmatique, et nous avons activement contribué depuis aux débats.

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 (IFAC, IESBA...);
- développer nos talents pour travailler en synergie avec ceux de nos clients;
- faire constamment évoluer nos méthodologies et notre offre de services pour mieux répondre aux besoins de nos clients et les anticiper;
- être un acteur responsable en réaffirmant régulièrement nos engagements de responsabilité sociale et environnementale (RSE), avec notamment la signature par Mazars en décembre 2011 du Pacte Global (*Global Compact*) des Nations Unies. Ces

engagements trouvent en outre une traduction très concrète à travers le développement d'une offre de services responsables pour nos clients, qui nous permet de les accompagner 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.

Nous souhaitons également apporter une contribution forte en matière de transparence. Tout d'abord avec la publication volontaire d'un rapport annuel Groupe, incluant des états financiers consolidés aux normes IFRS et certifiés par des auditeurs indépendants, et ce depuis 2004-2005. Ensuite, par une démarche volontariste en matière de rapports de transparence. Cette démarche, en conformité avec la Directive européenne concernant le contrôle légal des comptes, a été mise en œuvre dès 2006. Depuis 2009, nous avons décidé de publier les rapports des pays, ainsi qu'un rapport 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.

Philippe Castagnac

CEO, Groupe Mazars

Jean-Luc Barlet

Chief Compliance Officer,
Groupe Mazars

PRÉSENTATION DE MAZARS

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

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

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

1.1 Présentation de Mazars Scrl

1.1.1 INTÉGRATION INSTITUTIONNELLE

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

À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de Mazars. Le but de Mazars Scrl est de promouvoir et protéger la marque Mazars à travers le monde, de définir les objectifs stratégiques de l'Organisation et d'en coordonner la mise en œuvre au niveau des entités de chaque pays.

Dès leur cooptation, tous les associés de Mazars signent un contrat ne leur permettant de transférer leurs intérêts qu'à des parties approuvées ou désignées par Mazars Scrl. Les parts dans les entités membres ne peuvent, en principe, être détenues que par des associés de Mazars Scrl. Les états financiers consolidés de Mazars Scrl intègrent ces entités; ils sont préparés conformément au référentiel IFRS et sont audités conjointement par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Clark Whitehill.

Les membres du Conseil de Gérance du Groupe, élus directement par les associés, assument la responsabilité ultime de la structure organisationnelle de Mazars. Mazars n'est pas un simple ensemble d'entités nationales mais une organisation intégrée de professionnels partageant aussi bien des objectifs

d'excellence technique et de croissance, que des investissements, des risques et des profits.

1.1.2 INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE

Afin de servir au mieux 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 quatre fonctions support qui soutiennent le développement de l'activité. L'activité PIE, l'activité OMB, les services fiscaux, les services juridiques et les quatre fonctions support clés sont ainsi représentés tant au niveau du Groupe (*Global Business Units* et *Global Support Units*), qu'au niveau des pays (*Country Business 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 de s'assurer de l'efficacité opérationnelle du Groupe. En ce sens, elles sont responsables de la mise en œuvre stratégique globale (en termes de croissance et de rentabilité). Les *Global Support Units* soutiennent de manière coordonnée le développement de l'activité du groupe dans divers domaines tels que les systèmes d'information et la gestion des talents pour le bénéfice de nos clients.

Mazars est doté d'une structure assurant une approche transversale entre les pays, les *Global Business Units* et le Groupe.

Sa structure de direction permet aux principaux responsables de toutes les entités membres et des GBU 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

Au cours de la Convention annuelle des associés en décembre 2011, le Groupe a mis en place un nouveau système de gouvernance afin d'assurer la sécurité et l'efficacité de l'Organisation à long terme. Prenant appui sur une répartition équilibrée des responsabilités entre les principaux organes de gouvernance et les différentes générations de dirigeants, cette plate-forme de gouvernance donne à Mazars des bases solides pour la mise en œuvre à long terme de sa stratégie, répondant ainsi aux grands défis internes et enjeux externes qui ont été identifiés par le Groupe :

- le renforcement de la croissance organique du Groupe et la gestion des opérations, dans une approche pluridisciplinaire, pilotés par le Conseil de Gérance (GEB) pour les principales décisions stratégiques et avec le *Global Executive Committee* (GEC) pour la mise en œuvre et le suivi opérationnel;
- l'allocation de ressources expérimentées dédiées aux questions stratégiques prises en charge par le *Global Strategic Committee* (GSC);
- l'introduction de membres indépendants au sein du Conseil de Surveillance du Groupe afin de répondre aux normes les plus exigeantes en termes de gouvernance;
- l'organisation du passage de témoin à une nouvelle génération de dirigeants au sein du Groupe.

La direction de chaque entité nationale est assurée par un Comité exécutif dédié.

1.2.1 CONSEIL DE GÉRANCE

Le Conseil de Gérance a la responsabilité de la performance opérationnelle et de la croissance organique et assure la responsabilité ultime de la structure organisationnelle de Mazars. Il travaille sous la supervision du Conseil de Surveillance du Groupe, qui décide de la rémunération des membres du Conseil de Gérance. Il comprend trois à neuf membres désignés par l'Assemblée Générale des Associés pour un mandat de 4 ans, selon un processus en deux étapes: l'élection du Président du Conseil de Gérance, puis l'élection des autres membres sur proposition du Président élu.

Le Conseil de Gérance, dont le mandat expire fin 2012, est actuellement composé de six membres :

- Philippe Castagnac, CEO du Groupe, Président du GEB et du GEC;
- Antonio Bover, co-CEO;
- Hervé Hélias, co-CEO;
- Hilton Saven, co-CEO;
- Phil Verity, co-CEO;
- Victor Wahba, co-CEO.

Le Conseil de Gérance est assisté de quatre *Senior Advisors* (anciens membres du Conseil de Gérance) :

- 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 Conseil de Gérance se réunit deux à trois fois par an avec les Exécutifs de chaque entité nationale à travers le « *Country Forum* ». Il est assisté dans ses tâches quotidiennes par :

- le *Global Executive Committee* (GEC), qui regroupe les responsables des *Global Business Units* (GBU) et des *Global Support Units* (GSU);
- les Comités exécutifs de chaque entité nationale.

1.2.2 GLOBAL EXECUTIVE COMMITTEE

Le *Global Executive Committee* (GEC) se réunit quatre à six fois par an pour traiter des questions liées à l'activité et de l'état d'avancement des projets des *Global Business Units* / *Global Support Units* (GBU / GSU), ainsi que pour valider les décisions aux plans international et transversal. Le GEC réunit :

- les membres du Conseil de Gérance et les *Senior Advisors*;

- les responsables des GBU (qui ne sont pas déjà des membres du GEB) et les responsables des GSU :
 - Ton Tuinier, GBU Tax ;
 - Jean-Luc Barlet, GSU Technique et Innovation ;
 - Laurent Choain, GSU Talents ;
 - Thierry Colin, GSU Performance et Systèmes ;
 - Caroline Van Troeyen, GSU Secrétariat Général et Communication ;
- Miguel de Fontenay, Associé responsable du *Consulting* ;
- Eric Albrand, *Chief Financial Officer* du Groupe ;
- Loïc Wallaert, Associé en charge du *Country Forum*.

1.2.3 GLOBAL STRATEGIC COMMITTEE (GSC)

Dans un contexte exigeant où un acteur international comme Mazars se doit de consolider les leviers stratégiques essentiels à ses objectifs de croissance à long terme et de construire sa contribution à l'évolution du marché, Mazars s'appuie désormais sur l'expertise du *Global Strategic Committee* (GSC). Le *Group Executive Board* (GEB) et le *Group Governance Council* (GGC) ont délégué à ce comité l'instruction des questions stratégiques liées au développement du Groupe. Il s'agit pour cette nouvelle instance d'identifier et piloter des opérations de rapprochement répondant à la politique d'extension de la couverture internationale du Groupe et d'élargissement de ses offres de services, mais aussi de veiller à la contribution active de Mazars à la structuration de la profession et du marché. Ses propositions sont examinées par le Conseil de Gérance et soumises pour décision à la fois au Conseil de Gérance et au Conseil de Surveillance, puis ratifiées par l'Assemblée Générale des associés.

Le *Global Strategic Committee* (GSC) vient renforcer la plateforme de gouvernance de Mazars en mobilisant les ressources les plus expérimentées au sein du Groupe. Le GSC comporte quatre membres :

- Patrick de Cambourg, *Chairman* du Groupe, Président du GSC et du Conseil de Surveillance ;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du GSC et du Conseil de Surveillance ;
- Philippe Castagnac, CEO du Groupe ;
- Michel Barbet-Massin.

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

1.2.4 CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance (GGC) exerce un rôle de supervision tant du Conseil de Gérance (au plan du management du Groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier. Il décide ou co-décide sur certaines problématiques (par exemple : la validation de fusions, d'acquisitions ou de cessions, l'expression d'un avis sur les projets ayant un impact significatif sur le Groupe, etc.) et il rend compte à l'Assemblée Générale des associés. Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par quadrimestre. Il est composé de 8 à 16 membres nommés par l'Assemblée Générale des associés pour un mandat de quatre ans, avec l'introduction en décembre 2011 de 2 membres externes indépendants. Un membre du Conseil de Surveillance préside aussi le Comité d'audit.

Le Conseil de Surveillance comprend actuellement 11 membres :

- Patrick de Cambourg, *Chairman* du Groupe, Président du GGC ;
- Douglas A. Phillips, Vice-Président du GGC ;
- Pierre Sardet, Vice-Président du GGC ;
- Kathryn Byrne ;
- François de Carbonnel* ;
- Mohamed Ali Elaouani Cherif ;
- Denise K. Fletcher* ;
- Patrice de Folleville ;
- Tim Hudson ;
- Ruud Krouwer ;
- Kenneth Morrison.

1.2.5 LES COMITÉS EXÉCUTIFS NATIONAUX

Les Comités exécutifs nationaux sont élus pour diriger les entités membres et piloter les opérations au niveau national, conformément au cadre établi par l'organisation Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe. Leurs membres sont élus par les associés de chaque entité membre après examen de leurs candidatures par le Conseil de Gérance.

* Membres externes.

1.2.6 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ASSOCIÉS

Les associés se réunissent en Assemblée Générale au moins une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice comptable; elle est au cœur du dispositif de gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars 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 2012

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

- des entités membres intégrées dans 69 pays;
- des entités non intégrées dans 14 pays.

Parmi ces entités non intégrées, figurent des correspondants 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 II du présent rapport.

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

L'Alliance Praxity est présente dans 87 pays. Chaque participant s'engage à fournir des prestations de qualité basées sur une connaissance approfondie des règles locales et à mettre en œuvre des solutions comptables de qualité et éthiquement irréprochables.

En cohérence avec l'approche prônée par Praxity, reposant sur le fait qu'il n'existe pas de solution unique et préétablie pour tous, il y a trois statuts possibles pour participer à cette Alliance: membre, associé, et correspondant. Le groupe Mazars est membre de Praxity. Ce qui lui confère une capacité d'intervention additionnelle dans 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 métier 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'action, déterminés conjointement avec les responsables de la gestion des risques et de la qualité de chaque pays, et une analyse des *reportings* et auto-évaluations des entités des pays, faisant état des résultats des revues d'assurance qualité internes et externes au niveau national, sont réalisés chaque année.

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

Le dispositif d'assurance qualité et de sécurité de Mazars repose sur les normes de l'*International Federation of Accountants* (IFAC). Elles sont accessibles en ligne et sont régulièrement mises à jour pour refléter les évolutions réglementaires.

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

Créé en 2002, le *Forum of Firms*, mis en place au sein de l'IFAC, réunit sous ce label les réseaux d'audit internationaux effectuant des audits transfrontaliers et prenant l'engagement de promouvoir l'application au plan mondial des meilleures pratiques d'audit, afin de contribuer ainsi à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international, dans l'intérêt des utilisateurs des services de la profession. Ce rôle structurant et positif du *Forum of Firms* est reconnu par les parties prenantes de l'audit au niveau international et par les organismes de régulation nationaux et internationaux.

Mazars participe activement aux travaux de l'IFAC *via* sa présence dans les trois comités suivants :

- l'*International Ethics Standards Board of Accountants* (IESBA) ;
- le *Small and Medium Practices Committee* (SMP) ;
- le *Transnational Auditors Committee* (TAC), Comité exécutif du *Forum of Firms*.

2.1 Indépendance

Au 31 août 2012, Mazars est l'auditeur légal de plus de 500 sociétés cotées dans les 69 pays intégrés de son *partnership* et les 14 pays dans lesquels Mazars dispose d'entités non intégrées.

Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les organisations d'audit.

2.1.1 LES RÈGLES D'INDÉPENDANCE DE MAZARS

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

Afin de promouvoir l'adoption de ses valeurs fondamentales à travers le Groupe, Mazars a élaboré un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code révisé de l'IESBA qui est effectif depuis le 1^{er} janvier 2011.

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

Ce Code est diffusé à tous les associés et collaborateurs.

L'éthique professionnelle fait partie intégrante des programmes de formation professionnelle de l'Organisation.

Mazars y présente sa stratégie d'exercice pluridisciplinaire, en respectant l'ensemble des textes légaux et réglementaires en matière de sécurité financière, et identifie clairement les activités directement liées à l'audit qu'il est en mesure d'exercer auprès de ses clients d'audit légal.

Système de sauvegarde de l'indépendance

Ces systèmes mettent en œuvre les procédures clés suivantes :

- Une procédure d'acceptation et de maintien des missions permettant d'évaluer les risques associés au client, la capacité de l'entité à effectuer la mission et les risques déontologiques, notamment au plan de l'indépendance et des éventuels conflits d'intérêts. La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert l'autorisation préalable de l'associé signataire des comptes du groupe client et, selon les cas, celle de l'associé en charge des questions déontologiques. L'autorisation du comité d'audit du client est recueillie le cas échéant, pour autant qu'une telle procédure soit requise.
- Un récapitulatif des autres services rendus aux clients auprès desquels une mission d'audit légal est menée, partie intégrante des instructions de coordination d'audit dans le cadre

des audits de groupes, est adressé à l'associé signataire des comptes du groupe client.

- Une déclaration annuelle d'indépendance de la part des associés et de l'ensemble des collaborateurs, accompagnée par une revue attentive de toute situation susceptible de compromettre l'indépendance. À ce titre, il y a interdiction pour tout associé de Mazars, ou pour ses proches, de détenir un intérêt financier direct ou indirect dans les clients d'audit cotés de l'Organisation. De même, toute relation personnelle ou familiale entre un membre de l'équipe d'audit et un membre de la direction de l'entité auditée, ou toute autre personne jouant un rôle clé vis-à-vis de l'audit, est prohibée. Enfin, les entités, associés et autres professionnels intervenant dans une mission d'audit ne doivent avoir aucune relation financière ou commerciale avec le client en dehors, le cas échéant, des relations financières courantes pouvant exister avec un établissement financier.
- L'accès par tout le personnel professionnel à une liste des clients soumis à des restrictions déontologiques particulières.
- La formation du personnel aux règles déontologiques ainsi qu'aux procédures correspondantes appliquées par l'entité.
- Une politique de consultation technique de spécialistes en matière technique ou déontologique.
- Des limites d'honoraires par client, pour éviter une dépendance financière à un seul ou plusieurs clients.
- Des règles de gestion des conflits d'intérêts. En cas de menace sur l'indépendance, soit la mission est refusée, soit des mesures de sauvegarde sont prises dans d'autres situations de conflits 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.

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

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

Une telle organisation en équipe d'associés renforce l'indépendance et permet de mettre un éventail plus large d'expertises techniques au service de la mission. Les associés responsables s'impliquent dans les étapes clés de la mission et sont les interlocuteurs privilégiés de tous les acteurs et professionnels concernés, au plan interne comme au plan externe.

La rotation s'applique à tous les principaux associés intervenant dans le cadre de l'audit légal des entités d'intérêt public. Conformément aux dispositions de la Directive européenne en matière de contrôle légal des comptes et aux dispositions du code d'éthique de l'IFAC, cette rotation intervient au moins tous les sept ans (six exercices en France) et entraîne une période d'indisponibilité pour la mission d'au moins deux ans.

Ce dispositif a pour but de minimiser les risques pouvant découler d'une trop grande proximité vis-à-vis de l'entreprise auditée. Il contribue à assurer une indépendance d'esprit de l'auditeur légal tout au long de sa mission et jusqu'à l'expression de son opinion sur les états financiers.

La désignation des associés intervenant sur des missions d'audit légal et sur les missions ponctuelles d'envergure est décidée au niveau du Comité exécutif de chaque entité membre de Mazars, afin de s'assurer que les associés ont les moyens et le temps nécessaires pour diriger et superviser les missions placées sous leur responsabilité. L'affectation est revue annuellement pour tenir compte de l'évolution de la situation de chaque associé et de toute difficulté éventuelle rencontrée dans l'exécution de ses missions.

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

En cas de désaccord des associés responsables avec les positions des départements techniques, ce qui constitue un cas rare au sein de notre Organisation, un arbitrage est demandé au Comité exécutif. *In fine*, les associés responsables demeurent les décideurs finaux, dans le cadre des normes et des procédures de notre dispositif d'assurance qualité.

Ce point nous apparaît capital pour maintenir l'engagement personnel et le sens de la responsabilité de chaque associé, ainsi que pour assurer aux entreprises auditées des réponses tenant compte de leurs spécificités.

2.1.2 DÉCLARATION RELATIVE À LA VÉRIFICATION INTERNE DES RÈGLES D'INDÉPENDANCE

Les systèmes internes décrits ci-dessus ont été mis en œuvre afin d'identifier les situations susceptibles de nuire à l'indépendance de Mazars et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La Direction générale de Mazars confirme que ces règles d'indépendance ont été mises en place sur l'ensemble des missions d'audit conduites et ont fait l'objet d'une vérification interne.

2.2 Système de contrôle qualité

2.2.1 DESCRIPTION DU SYSTÈME INTERNE D'ASSURANCE ET DE CONTRÔLE DE QUALITÉ

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

Ces politiques et procédures sont complétées par une méthodologie technique d'audit partagée par les membres de l'Organisation dans son ensemble et des formations communes. Un logiciel spécifique a été développé, ce qui a permis une approche d'audit structurée en conformité avec les normes d'audit les plus récentes (normes ISA de l'IFAC, complétées de dispositions nationales spécifiques le cas échéant).

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

La qualité des intervenants

Les exigences qualitatives d'un audit nécessitent l'intervention de collaborateurs compétents, qualifiés et capables d'assumer les responsabilités requises. La capacité à attirer et retenir des talents fait partie des éléments clés d'une intervention réussie.

La stratégie de Mazars en matière de recrutement, de formation (cf. § 4.4), de parrainage et de rémunération est la traduction de nos exigences en matière de qualité de l'audit.

Le système d'assurance qualité de Mazars formalise ses politiques et procédures dans les domaines suivants :

- responsabilité et *leadership*;
- indépendance et objectivité;
- normes et méthodologie d'audit;
- acceptation et maintien des missions;
- ressources humaines;
- réalisation des missions :
 - planification et supervision des missions,
 - consultations techniques,
 - documentation des travaux,
 - revue indépendante;
- confidentialité;
- supervision du système de contrôle qualité;
- management des missions transnationales;
- gestion des risques professionnels.

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

Des contrôles qualité coordonnés à l'échelle du Groupe

Mazars a mis en place un système international de contrôle de qualité visant aussi bien les membres intégrés de son organisation que les entités non intégrées.

Les aspects opérationnels du contrôle qualité sont suivis par l'*International Quality Control Committee* (IQCC) qui rend compte à la fois au Conseil de Gérance et à la *Global Support Unit* Technique et Innovation (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'action 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'action 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'action, 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'action, si nécessaires.

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

2.2.2 DÉCLARATION RELATIVE À L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME INTERNE DE CONTRÔLE 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 a apporté une réponse au Livre Vert de la Commission européenne « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise d'Octobre 2010 », qui couvre une large variété de sujets relatifs à l'audit et au *reporting* d'audit, et accessible à l'adresse suivante : <http://www.mazars.com/Home/News-Media/Latest-news2/Mazars-contribution-to-the-Green-Paper> ;
- Mazars répond régulièrement à des consultations sur l'audit, la gouvernance d'entreprise, les principes comptables et les évolutions légales émises par divers organismes de réglementation ou professionnels, tels que la Commission européenne, l'IFAC, l'IASB, le PCAOB, la FEE, l'EaIG... ;
- Mazars contribue aux travaux des organismes professionnels internationaux, tels que l'IFAC et ses différents comités, la FEE, l'ESMA, l'EFRAG, l'IASB...

Nos collaborateurs sont régulièrement informés et formés, de manière à maîtriser les évolutions actuelles et anticiper les évolutions potentielles et futures. Ceci permet aux équipes d'audit de mieux les anticiper et d'établir un lien fort avec leurs clients sur ces thèmes cruciaux.

Au niveau des pays, les entités Mazars sont également actives dans les organismes comptables et d'audit et dans les organisations professionnelles.

NOS CLIENTS

3.1 Offre de services et chiffre d'affaires

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

- la GBU PIE dédiée aux entités d'intérêt public (EIP) – *Business Unit* regroupant l'audit légal et le conseil principalement auprès de sociétés cotées ;
- la GBU OMB dédiée aux entreprises à capitaux privés (OMB – *Owner Managed Businesses*) – *Business Unit* regroupant l'audit légal et le conseil auprès de sociétés à capitaux privés de toutes les tailles ;
- la GBU Tax – offrant une gamme complète de prestations de conseil fiscal ;
- la GBU Law – offrant, dans certains pays, une gamme étendue de prestations de conseil juridique.

Les comptes consolidés de Mazars Scrl clôturés au 31 août 2012 seront approuvés lors de l'Assemblée Générale des associés qui se tiendra le 8 décembre 2012. Une fois publiés, ils seront accessibles en ligne sur notre site Groupe (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 2012, incluant les mandats de sociétés faisant l'objet d'une cotation sur un marché réglementé (titres ou dette), et pour lesquels un rapport a été émis sur la période couverte par ce rapport de transparence (du 1^{er} septembre 2011 au 31 août 2012) est disponible sur notre site mazars.com, ainsi que sur le site de chacune des entités membres publiant un rapport de transparence.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES *GLOBAL BUSINESS UNITS*

(CA en millions d'euros)	2011-2012	2010-2011	%
PIE	503,7	465,6	+8,2 %
OMB	385,7	367,8	+4,9 %
Tax	110,5	106,0	+4,2 %
Law	13,5	17,3	-22,0 %
TOTAL	1 013,4	956,7	+5,9 %

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 et managériaux (voir § 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 2012, plus de 13 000 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars répartis dans 69 pays.

Environ 1 700 nouveaux collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2011-2012.

4.3 Nos associés

4.3.1 NOS ASSOCIÉS AU NIVEAU INTERNATIONAL

Au 31 août 2012, Mazars Scrl compte 727 associés exerçant dans 69 pays.

4.3.2 LES BASES DE LA RÉMUNÉRATION DE NOS ASSOCIÉS

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

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

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

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

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

Ratifiés par le Conseil de Gérance après avis du Conseil de Surveillance, les points de base sont alloués aux associés en fonction de la performance collective du pays et de la performance individuelle de chaque associé qui est appréciée selon différents critères : professionnalisme et contribution technique, importance et complexité des missions, contribution au développement général des entités locales et du Groupe, niveau de responsabilités managériales, performance en matière de

gestion financière, esprit associatif... Aucun des critères énumérés ci-dessus n'est évalué isolément, mais la compétence technique et l'esprit associatif priment.

4.4 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

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

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

Le programme de formation inclut un cursus commun échelonné par niveau, 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.

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

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

Mazars

Direction de la Communication du Groupe

Remerciements

Les photos illustrant ce rapport mettent en scène des collaborateurs et des associés de Mazars.

Nous remercions tout particulièrement le bureau de Londres.

Nos remerciements vont également à l'équipe de rédaction et de relecture interne.

Conception et réalisation

eurokapi
GROUPE

Rédaction

Florence Florin (eurokapi)
et Mazars.

Crédits photos

Stéphane Remaël (La Company), Philippe Bauduin, White room studio, Getty Images, Graphic Obsession, Fotolia, Thinkstock, DR.

Mazars Scrl

Avenue Marcel Thiry, 77
B-1200 – Bruxelles
Belgique

www.mazars.com

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





www.mazars.com

