

rapport annuel  
2009 / 2010



LA dynamique  
DU SENS



# LA DYNAMIQUE DU SENS

|     |   |
|-----|---|
| 01  | L'ESSENTIEL DE MAZARS                                 |
| 02  | LES FAITS MARQUANTS                                   |
| 08  | LE SENS D'UNE DYNAMIQUE                               |
| 10  | MESSAGE DU PRÉSIDENT                                  |
| 14  | STRATÉGIE DE CROISSANCE MAÎTRISÉE                     |
| 28  | PERTINENCE DES EXPERTISES                             |
| 48  | TALENTS RESPONSABLES EN ACTION                        |
| 64  | LE SENS DE LA TRANSPARENCE ET DE L'ENGAGEMENT         |
| 66  | RAPPORT FINANCIER                                     |
| 102 | RAPPORT DE TRANSPARENCE                               |
| 116 | RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE |

## Les déclinaisons multimédias du rapport annuel

☛ Vous pouvez **consulter en ligne et télécharger tous les rapports annuels de Mazars** depuis 2005, à l'adresse suivante : <http://annualreport.mazars.com/fre/>



Pour y accéder, vous pouvez également utiliser le **système de QR Code** (code à lecture optique) ci-contre. Ce système permet aussi d'accéder à des contenus complémentaires en ligne, sur nos sites web, à partir de certaines rubriques du rapport annuel.

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

☛ Notre rapport annuel est également **disponible en version i-pad** depuis notre site web : [www.mazars.com](http://www.mazars.com)

# L'essentiel de Mazars

2009 | 2010

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

Au 31 août 2010, Mazars est directement présent dans 56 pays avec un effectif de près de 12 500 professionnels. Avec ses accords de correspondance, ses *joint ventures* et plusieurs bureaux de représentation, Mazars peut servir ses clients dans 24 pays supplémentaires grâce avec des équipes de professionnels partageant la même exigence de qualité et la même détermination à se situer en permanence à la pointe des standards techniques et éthiques. Sans cesse élargie, l'offre de service de Mazars reflète l'ambition du Groupe : faire bénéficier ses clients – grandes sociétés internationales, PME et particuliers – de solutions globales et sur mesure qui les aident à trouver une dynamique de croissance durable.

# UN MANAGEMENT ÉLARGI

Au cœur du renforcement du management opérationnel du Groupe, le *Global Executive Committee (GEC)*, créé en janvier 2010, est la nouvelle instance de travail et de coordination pour le management international de Mazars.

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



au service  
de l'efficacité  
opérationnelle

# WEISER:

Après 10 ans de collaboration professionnelle fructueuse dans le cadre d'une *joint-venture*, Weiser LLP, firme d'audit et de conseil implantée dans la région de New York, rejoint en avril 2010 Mazars au sein de son *partnership* international intégré.

Weiser, dont le chiffre d'affaires s'élève à 100 M€, opère désormais sous la dénomination de WeiserMazars, avec une équipe qui fédère les compétences de plus de 70 associés et près de 700 professionnels sur le territoire américain.

➤ Retrouvez la vidéo de présentation de cette opération sur notre site web : [www.mazars.com/weiser\\_fre](http://www.mazars.com/weiser_fre)

# Mazars s'affirme sur le marché américain



# MAZARS

## acteur engagé

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

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

☛ Retrouvez l’ensemble des contributions de Mazars aux réflexions de place sur : [www.mazars.com/debatsprofessionnels](http://www.mazars.com/debatsprofessionnels)



au service de  
la réflexion  
de place



Le **sens**  
d'une **dynamique**



**10** Message du Président – La dynamique du sens

**14** STRATÉGIE DE CROISSANCE MAÎTRISÉE

14 Le regard du Conseil de Gérance

20 Expansion internationale

22 Mazars dans le monde

24 Grand angle : la résilience ou le refus de la fatalité

**28** PERTINENCE DES EXPERTISES

28 Offre de service : de l'audit au conseil

30 Entités d'intérêt public

34 Décryptage - *Financial Advisory Services*

36 Activités de *Consulting*

38 Entreprises à capitaux privés

42 Décryptage - L'externalisation

44 Fiscalité

46 Conseil juridique

**48** TALENTS RESPONSABLES EN ACTION

48 Gouvernance

52 " Notre gouvernance évolue avec notre croissance "

54 Performance et Systèmes

55 Secrétariat Général et Communication

56 Technique et Innovation

58 Talents

62 Entreprise responsable



## Donner du sens: la dynamique qui nous anime

Les crises économiques et financières que nous avons connues dans un passé récent définissaient un moment difficile, borné dans le temps et suivi d'un retour à la normale. Aujourd'hui, ne faut-il pas plutôt parler de scénarios de rupture ? Et dès lors, se poser la question du sens de notre action, celle des objectifs que toute entreprise se fixe et celle aussi de la contribution qu'elle peut apporter à la qualité du développement de l'économie et de la communauté au sens large.

Pour Mazars, la période que nous vivons est porteuse de changements profonds, situation qui amène les individus comme les organisations à se poser légitimement la question du sens de leur action et de la finalité plus globale dans laquelle elle s'inscrit. Une période de rupture peut être vécue comme une menace, car elle remet en cause des codes acquis, des modes d'action, des positionnements relatifs. Mais, même si c'est une période délicate à aborder, elle est aussi, par essence, porteuse d'une dynamique nouvelle.

Chez Mazars, nous croyons que les évolutions actuelles peuvent se révéler positives dès lors qu'elles seront l'occasion de se reposer collectivement, au sein même de notre organisation et aux côtés des clients que nous accompagnons, la question du sens. Nous observons en effet que les individus, les entreprises, les communautés ou les pays qui progressent sont ceux qui ont été capables de donner du sens à ce qu'ils font, de fixer un horizon dans lequel chacun est en mesure d'inscrire son action et de partager largement, avec toutes les parties prenantes, la dynamique individuelle et collective qui en résulte. C'est pourquoi notre objectif est d'aider les entreprises, celles et ceux qui nous font et nous feront confiance, à construire des projets porteurs de sens. Leur responsabilité demeure pleine et entière, mais nous souhaitons nous placer, de façon délibérée et en toute indépendance, dans une optique de co-construction. Il s'agit d'un véritable travail en équipe, qui nous conduit, au-delà de la technique, des méthodologies, des réglementations, à réfléchir avec nos clients à la pertinence des objectifs qu'ils s'assignent et à construire avec eux les réponses qui

leur permettent d'atteindre ces objectifs avec, toujours, un maximum de sécurité et d'efficacité.

Il n'est bien sûr pas question de s'affranchir des acquis normatifs et des solutions éprouvées. Leur respect conditionne largement la valeur ajoutée des missions que nous conduisons mais, dans notre esprit, ils constituent le socle à partir duquel il devient possible, et indispensable, de bâtir des solutions pionnières et efficaces qui répondent à cette très forte exigence de sens.

### **Un accompagnement global structuré autour de quatre grands axes**

Notre contribution s'articule, dès lors, autour de quatre grands axes. Le premier est celui de la qualité et la sécurité de l'information financière. C'est une dimension essentielle au bon fonctionnement des entreprises et des marchés. Vient ensuite la qualité de l'organisation et des systèmes. Tournée vers la mise en action des talents, c'est également une dimension indispensable à la bonne marche des entreprises.

Le troisième axe est celui de l'amélioration de la performance. Il s'agit, dans le cadre d'une démarche conjointe avec nos clients, fondée sur une connaissance approfondie de leurs enjeux stratégiques et de leur fonctionnement opérationnel, de travailler sur tous les paramètres qui conduisent à la réussite financière et immatérielle de l'entreprise.

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

Ces quatre grands axes, aux définitions volontairement larges et que nous concevons

dans une perspective interdisciplinaire, donnent un sens aux missions que nous réalisons et qui sont trop souvent conçues comme des services formatés, des figures imposées.

Dans toutes nos interventions, nous nous attachons à privilégier la substance sur la forme. Cela ne veut pas dire que nous nous éloignons de la conformité aux règles, bien au contraire, mais que nous voulons en retrouver le sens premier pour mieux les adapter à chaque situation particulière et les mettre en œuvre à l'aune de la stratégie, de l'organisation et des valeurs de chacun de nos clients.

“ Dans toutes nos interventions, nous nous attachons à privilégier la substance sur la forme.”

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

La période que nous vivons est caractérisée par de nombreuses remises en cause, qui sont autant d'évolutions potentielles. Nous nous attachons par conséquent, avec nos clients, à nous poser chaque fois la question de l'objectif que nous nous fixons et de la pertinence des moyens mis en œuvre pour l'atteindre.

### Une année de croissance et de développements géographiques

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

Aujourd'hui, les équipes de Mazars comptent près de 12 500 professionnels dans 56 pays et notre volume d'activité a cru en 2009-2010 de près de 15%, avec un chiffre d'affaires global avoisinant les 900 millions d'euros. Cette performance traduit des développements géographiques significatifs, ainsi que l'enrichissement de la gamme de nos domaines d'expertise.

Notre rapprochement avec Weiser, sur la côte Est des Etats-Unis, nous permet de renforcer notre présence directe sur le marché nord-américain de l'audit et du conseil. Cette implantation directe aux Etats-Unis marque une étape significative dans le développement international de Mazars. Nous avons jusqu'alors choisi de privilégier dans ce pays une présence sous la forme d'accords de correspondance et de *joint-ventures*.

En 2010, après 10 années d'une collaboration professionnelle fructueuse dans le cadre d'une *joint-venture* avec un partenaire qui partage nos valeurs et nos ambitions, nous avons décidé ensemble de franchir un pas supplémentaire et de l'accueillir au sein de notre *partnership*.

Notre développement sur les marchés émergents, qu'il s'agisse de l'Asie, de l'Afrique ou de l'Amérique Latine, s'accélère également et nourrit une croissance organique de qualité, appuyée sur des solutions innovantes proposées aux entreprises internationales et nationales ainsi qu'aux grands acteurs du développement économique et social.

En Europe, nous sommes convaincus que ce marché, traditionnellement perçu comme mature, est en fait loin d'être figé et qu'il faut aussi y chercher un sens nouveau et faire évoluer les modes d'action et les organisations.

Enfin, parallèlement au développement



de sa couverture géographique, Mazars a, également, au cours de l'année écoulée, enrichi son offre de service, avec la création d'un pôle international dédié au développement de ses activités de *consulting*. Là encore, il s'agit pour nous, en tirant notamment parti de notre expertise de la fonction "Finance" et de la rigueur méthodologique de notre métier d'origine, d'être capables d'accompagner les entreprises sur le long terme et de nous affirmer comme des catalyseurs de leur croissance et de leur transformation. Cette ambition est en parfaite adéquation avec notre volonté de construire une dynamique

de sens partagée avec nos clients. Dans la période de rupture que nous traversons, il est essentiel de savoir innover, proposer des solutions qui assurent les conditions d'une croissance durable, prenant en compte l'ensemble des paramètres sur lesquels se développent les entreprises en interaction avec leur environnement. A l'évidence, l'enjeu dépasse ici très largement les simples critères financiers. La capacité à créer du sens, à définir des objectifs communs avec tous les acteurs d'une organisation, à faire partager une vision et des projets, est aujourd'hui une "ardente obligation".



C'est ce à quoi nous nous attachons, avec nos clients, dans le respect des règles et en cohérence avec notre vision et nos valeurs. Nous savons pouvoir compter sur la force et la solidité de notre *partnership* et sur l'expertise de nos professionnels pour faire naître et croître, partout où nous intervenons, cette dynamique de sens.

Nous sommes convaincus que ce besoin de savoir "où l'on va" et pourquoi l'on s'engage est très largement partagé par les acteurs de la communauté économique internationale. Notre ambition est aujourd'hui, et pour les années à venir, de contribuer à y apporter des réponses pertinentes.



\* Stratégie

Dóra, Mazars en Hongrie

## Une stratégie globale pour une dynamique durable

“ Quel regard portez-vous sur l'année écoulée et comment analysez-vous la performance de Mazars ?

*Philippe Castagnac: nous sommes entrés, il y a quelques mois, dans une conjoncture où la probabilité de devoir traiter régulièrement des phénomènes inattendus est importante. Cette difficulté à anticiper est une donnée à intégrer dans la conduite de notre activité et induit la nécessité, pour l'ensemble des acteurs économiques, de s'adapter constamment à leur environnement. Face à cette instabilité relative, Mazars a fait le choix de la continuité dans le cap stratégique qu'il s'est fixé, sans céder à une approche court-termiste de “stop & go”, tout en s'attachant à piloter son activité au quotidien avec encore plus de réactivité et d'agilité. Notre organisation en partnership, qui s'appuie sur un niveau avancé d'intégration*

technique, géographique et financière, s'y prête tout particulièrement en ce qu'elle nous permet d'intervenir avec le même niveau de qualité de service, et sans l'inertie liée à d'autres types de structures, sur un périmètre désormais mondial. Cette capacité de résilience de notre business model nous a permis de clôturer l'exercice 2009-2010 avec une hausse de l'activité du Groupe de 14,3%, dont 2% de croissance organique (à taux de change constant).

**Hilton Saven:** même si le pic de la crise est derrière nous, celle-ci a affecté significativement l'ensemble des acteurs économiques, Petites et Moyennes Entreprises (PME), qui ne disposent pas toujours d'une taille critique et de moyens de financement suffisants, un type de clients que je connais plus particulièrement en qualité de sponsor de l'activité OMB (Owner Managed Business) au sein du Conseil de Gérance. Dans ce contexte, notre résultat global, auquel les marchés émergents ont apporté une contribution significative, prouve que la proximité entretenue avec nos clients, et la capacité à leur apporter des solutions adaptées dans un contexte mouvementé appelant des transformations profondes, a porté ses fruits. A cet égard, le renforcement en 2010 de la structuration



**14,3 %**  
DE CROISSANCE  
EN 2009-2010

internationale de notre activité autour de Business Units mondiales a d'ores et déjà montré son efficacité. Il en résulte une meilleure coordination entre l'approche globale de tous les métiers du Groupe, ce qui permet de déployer une stratégie "client" à l'échelle mondiale, et l'approche "pays", ce qui garantit notre bonne connaissance de la réalité de chaque marché et des enjeux propres à de nombreux secteurs d'activité. Les plans stratégiques et financiers à trois ans établis par nos quatre Global Business Units (GBU) en concertation avec chaque pays vont permettre de renforcer encore cette dynamique qui, en fixant un cap commun et en garantissant le pilotage et la coordination de nos performances au plan global, contribue aussi à renforcer le sens et la valeur ajoutée de nos actions au plan local.

**Antonio Bover:** la croissance globale de l'activité du Groupe vient valider la pertinence de l'approche stratégique d'acteur global, à la fois mondial et pluri-métiers, déployée par Mazars depuis fin 2006 et la mise en œuvre de notre plan stratégique.

Ainsi, les activités juridiques et fiscales de Mazars, dont je suis le sponsor au sein du Conseil

*de Gérance, ont-elles connu une progression significative en 2009-2010, grâce à notre capacité à apporter en tous lieux des solutions efficaces aux problématiques de nos clients, qu'il s'agisse de réorganisation ou d'optimisation fiscale. De plus, la nouvelle organisation internationale du management opérationnel du Groupe, qui renforce la capacité de pilotage international de nos métiers, a contribué à l'amélioration de nos résultats.* ””

“ Accompagner ses clients en donnant du sens à son action, est-ce en cela que Mazars s'attache à faire la différence ?

*Philippe Castagnac: notre volonté est de concevoir un accompagnement pour chacun de nos clients qui agrège vision stratégique, approche opérationnelle, technicité élevée et valeur à long terme. Le sens que nous souhaitons donner à notre action à leurs côtés, c'est cette capacité à mobiliser, partout où ils ont en besoin, les compétences et l'expertise qui, dans le champ de nos métiers, vont contribuer efficacement et durablement à leur développement.*



*Cette double approche, liée à notre couverture géographique et au spectre élargi de nos offres de service, vise à faire de Mazars un partenaire au plan mondial, offrant une chaîne de services professionnels intégrés qui va de l'audit au consulting, en passant par l'accompagnement comptable, le conseil juridique et l'expertise fiscale.*

*C'est notamment un levier clé pour renforcer nos positions, au niveau international, vis-à-vis de nos grands comptes Entités d'intérêt public (EIP), une activité dont je suis le sponsor au sein du Conseil de Gérance.*

*Antonio Bover: la valeur ajoutée de notre approche et des solutions que nous proposons à nos clients réside en effet dans la pluridisciplinarité des experts que nous mobilisons et la force de cohésion de nos équipes. Pour prendre un seul exemple, nos activités de Financial Advisory Services ne peuvent aujourd'hui être conduites de façon optimale sans s'adjoindre la compétence de professionnels juristes et fiscalistes, rompus aux enjeux techniques d'opérations ayant un périmètre transnational et maîtrisant les spécificités réglementaires propres à certains marchés.* ””

“ Qu’attendez-vous du rapprochement, réalisé au printemps dernier, entre Mazars et Weiser, pour former WeiserMazars ?

**Douglas A. Phillips :** 74 associés de Weiser ont rejoint le partnership intégré de Mazars en avril 2010 et j’ai pour ma part intégré à cette occasion le Conseil de Gérance du Groupe. Ce rapprochement est l’aboutissement naturel d’une stratégie raisonnée de pénétration du marché américain que Mazars a mise en œuvre il y a une dizaine d’années dans le cadre d’une joint-venture avec Weiser et, de façon complémentaire, en contribuant en 2007 à la création de l’Alliance internationale Praxity, qui fédère de nombreux cabinets, notamment nord-américains. Cette évolution a provoqué un réel mouvement d’intérêt parmi nos clients, parmi lesquels figure une large proportion d’entreprises américaines de taille intermédiaire et à capitaux privés (de type OMB), basés principalement dans la région de New York et sur la côte Est des Etats-Unis.



De fait, l’accès à la plateforme internationale de Mazars et à la gamme complète de services déployés par le Groupe, en audit, en fiscalité et en conseil, est une opportunité significative au service des plans de croissance internationale des clients que nous accompagnons déjà aux Etats-Unis.

**Hilton Saven :** le marché américain est pour Mazars très important, et aussi l’un des plus

complexes à appréhender du fait de son environnement légal et réglementaire. Forts d’une solide expérience des opportunités et des risques inhérents à ce marché, acquise aux côtés des équipes de Weiser, et suite au développement de synergies professionnelles, techniques et commerciales, nous avons été logiquement conduits à unir aujourd’hui nos forces au sein du partnership. Ce renforcement de notre présence directe sur le premier marché mondial de l’audit et du conseil est bien sûr un atout substantiel pour la notoriété internationale et la légitimité de la marque Mazars. C’est aussi la promesse, pour tous les clients servis par WeiserMazars, d’un accès facilité aux marchés internationaux et à une offre de service étendue et innovante, avec l’appui de professionnels chevronnés sur les cinq continents. ”

“ Quels sont les principaux défis et enjeux stratégiques que devra relever Mazars au cours des prochains mois ?

**Philippe Castagnac :** l’ambition de Mazars, que nous construisons collectivement depuis plusieurs années, est de devenir un acteur véritablement global. Au plan géographique d’abord : nous entendons poursuivre notre expansion internationale en renforçant, autour des plateformes régionales que nous avons développées, notre couverture des zones où nous entrevoyons un potentiel de croissance significatif, notamment dans les pays émergents.

*Du point de vue de l'offre de service ensuite: en proposant un continuum de services à forte valeur ajoutée qui va de l'audit – notre cœur de métier original – aux activités de consulting, en couvrant un spectre qui s'étend de l'intervention opérationnelle à l'accompagnement stratégique.*

*“L'ambition de Mazars est de devenir un acteur véritablement global.”*

*Accélérer le développement de nos activités de consulting au plan mondial est ainsi l'une de nos priorités fortes, servie par l'arrivée, il y a quelques mois, de Miguel de Fontenay au sein du Groupe. Une priorité qui implique de renforcer nos équipes de spécialistes en nous appuyant sur le développement de compétences en interne et la capacité à attirer les meilleurs talents autour de notre projet “consulting”. L'enjeu pour Mazars est de favoriser “l'interprofessionnalité”. De fait, nous voyons nécessairement une complémentarité vertueuse pour nos clients, entre le haut niveau de technicité, la rigueur méthodologique de nos auditeurs, d'une part, et la valeur ajoutée de*



*nos consultants, leur capacité à impulser le changement par des solutions innovantes, d'autre part. Deux maîtres mots vont guider notre démarche pour accompagner cette évolution de notre positionnement: ouverture et intégration.*

*Ouverture à de nouveaux pays, de nouveaux services, de nouveaux talents, de nouvelles façons de travailler ensemble. Intégration renforcée de nos équipes à travers le monde, afin de mobiliser et agir avec un maximum d'efficacité et de réactivité au service des enjeux et des transformations de nos clients.*

**Antonio Bover:** *le renforcement de la pluridisciplinarité est l'un des facteurs clés dans notre capacité à créer du sens en posant un regard pertinent et innovant sur les problématiques de nos clients. Globalisation n'est pas synonyme de standardisation mais de spécialisation pour Mazars: spécialisation par métiers, spécialisation par filières d'activité, spécialisation géographique par marché local. A cet égard, le cadre d'intervention que nous offrent les GBU est optimal pour construire une stratégie mondiale appuyée par des infrastructures, des systèmes d'information et des processus communs, tout en partageant les meilleures pratiques déployées à l'échelle des pays et en mobilisant des compétences complémentaires. Inhabituelle dans les métiers juridiques et fiscaux,*

*cette organisation matricielle constitue un point fort de Mazars, exerçant une vraie force d'attractivité vis-à-vis d'autres cabinets de professionnels cherchant à développer une pratique transnationale.*

**Hilton Saven :** *la nouvelle structure de management opérationnel mise en place autour de GBUs et Global Support Units (GSUs) est un support efficace de la transversalité au sein du Groupe et constitue en cela un moteur au service de la croissance organique.*

*Cette évolution de l'organisation visant à consolider durablement notre dynamique d'intégration internationale répond bien sûr à la nécessité d'accompagner nos grands clients dans un cadre performant, où les dimensions stratégiques et opérationnelles sont parfaitement interconnectées, mais c'est aussi un levier pour renforcer notre pénétration auprès d'entreprises plus petites, dont la propension à étendre leur activité à l'international est forte, et qui présentent un réel potentiel de développement pour le Groupe.*



**Douglas A. Phillips :** *la croissance organique, qui passe à la fois par l'élargissement de notre offre de service et la capacité à attirer de nouveaux clients par la qualité de nos prestations, est au cœur de notre stratégie, sur le marché américain comme dans le reste du monde. Pour WeiserMazars, cela signifie en particulier la conquête de grands comptes, notamment de filiales de sociétés internationales implantées aux Etats-Unis, qui ne manqueront pas d'être sensibles à l'atout de taille que représente l'accès à l'ensemble des expertises de Mazars dans le monde. ”*

## Expansion internationale

# Accompagner nos clients au plus près, de plus en plus loin

L'exercice 2009-2010 aura été marqué par l'intégration de six nouveaux pays et le renforcement de nos capacités d'intervention directe sur certains marchés clés, notamment les Etats-Unis. Cette année s'inscrit donc dans la poursuite de notre stratégie de renforcement de l'expansion internationale, impulsée en 2006, visant à doter le Groupe d'une couverture mondiale lui permettant d'accompagner ses clients partout où ils sont eux-mêmes présents.

En s'implantant en Algérie, en République de Corée, à Maurice, au Pakistan, en Uruguay, et en Angola avec l'ouverture d'un bureau sous l'égide de Mazars au Portugal, Mazars a étendu sa couverture géographique, tout particulièrement dans les pays émergents, qui constituent des zones à fort potentiel de croissance.

Un autre élément marquant a été le renforcement sur le marché américain, avec l'arrivée du cabinet Weiser LLP au sein du *partnership*, aboutissement logique de dix années de collaboration fructueuse dans le cadre d'une *joint-venture*. "La proximité à laquelle nous étions parvenus en termes de vision professionnelle, tout comme de standards éthiques et techniques, nous a naturellement conduit à ce rapprochement", souligne Frédéric Allilaire, *Senior Advisor* en charge du développement de cette zone. Un aboutissement pour Mazars sur le plus important marché de l'audit et du conseil au monde. C'est aussi le début d'une nouvelle aventure avec l'ambition, sur la base de cette implantation renforcée sur la côte Est des Etats-Unis et par le biais de futures opérations



de croissance associative en cours d'étude, de développer une présence directe dans une grande partie du pays.

La vitalité de la zone Asie-Pacifique s'est aussi avérée particulièrement forte en 2009-2010 pour Mazars, avec un taux de croissance moyen de l'ordre de 25 %. Une performance qui vient saluer le choix stratégique de développer fortement notre présence dans cette région du monde qui figure parmi les plus dynamiques : comptant 350 personnes en 2006, Mazars s'appuie aujourd'hui sur plus de 2 000 professionnels et une présence directe dans dix pays. "Ces derniers mois ont été marqués par l'intégration de la République de Corée,

et le développement au Pakistan où l'ancien cabinet BearingPoint Consulting nous a rejoint, dans l'optique notamment de bâtir et déployer une offre de *consulting* dédiée aux pays émergents. Plus récemment, nous avons signé un accord de correspondance aux Philippines avec le cabinet Reyes Tacandong and Co. (RT&Co.), qui dispose d'une très forte légitimité sur ce marché, ainsi qu'un accord de coopération technique au Japon avec le groupe SCS Global, en vue d'y développer notre gamme de services en audit", précise John Mellows, *Senior Advisor* en charge de la coordination de la zone Asie-Pacifique.



En support de ces développements et afin de veiller au renforcement constant

des compétences de l'ensemble des équipes, Mazars a lancé en juin 2010 le campus asiatique de *Mazars University*, basé à Kuala Lumpur. Il vient compléter,

notamment sur le plan du management et du développement commercial, le dispositif mis en place à l'automne 2009 avec le lancement d'un *IFRS Desk* qui accompagne au plan technique tous les pays de la zone.

Alors que les économies d'Europe occidentale continuent de faire face à une conjoncture difficile et celles d'Europe centrale et orientale à des situations contrastées, la capacité de Mazars à maintenir une croissance soutenue de son activité sur le continent européen démontre l'efficacité de son modèle intégré et la pertinence des solutions proposées au marché. "Les axes stratégiques poursuivis en Europe occidentale comme en Europe centrale et

orientale sont de trois ordres: le renforcement de notre offre avec le déploiement de nouvelles lignes de service, le renforcement de notre couverture géographique et la poursuite d'opérations de croissance externe ciblées dans les pays où nous sommes déjà présents", souligne Loïc Wallaert, en charge de la coordination de cette région du monde. La pertinence de cette stratégie se traduit par le gain de nouvelles missions significatives pour accompagner nos clients en Europe et dans le reste du monde. Concernant la couverture géographique, l'un des objectifs de Mazars est de développer une offre encore plus intégrée sur l'ensemble du marché scandinave.

Dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), le bilan des économies est contrasté avec des pays comme la Hongrie, la Roumanie et la Slovaquie, encore fortement touchés par la crise, des économies qui montrent des signes de dynamisme comme la Pologne, la République tchèque, et des marchés qui retrouvent le chemin de la croissance, à l'instar de l'Ukraine et de la Russie. "Nous y avons fêté le 15<sup>ème</sup> anniversaire de notre bureau de Moscou en septembre 2010 dans un contexte de développement très actif, marqué à la fois par un élargissement de notre offre de service et par des projets assez avancés de diversification géographique pour les prochains mois", indique Loïc Wallaert.

Une autre zone de développement prioritaire concerne les Balkans afin de compléter notre présence dans une zone dans laquelle Mazars est déjà directement présent d'Ouest – avec l'Autriche – en Est – via la Turquie – et, au Sud, par le biais d'un récent accord de correspondance avec un cabinet grec.

# L'international, moteur de notre dynamisme

En quelques chiffres :

**12 500** collaborateurs

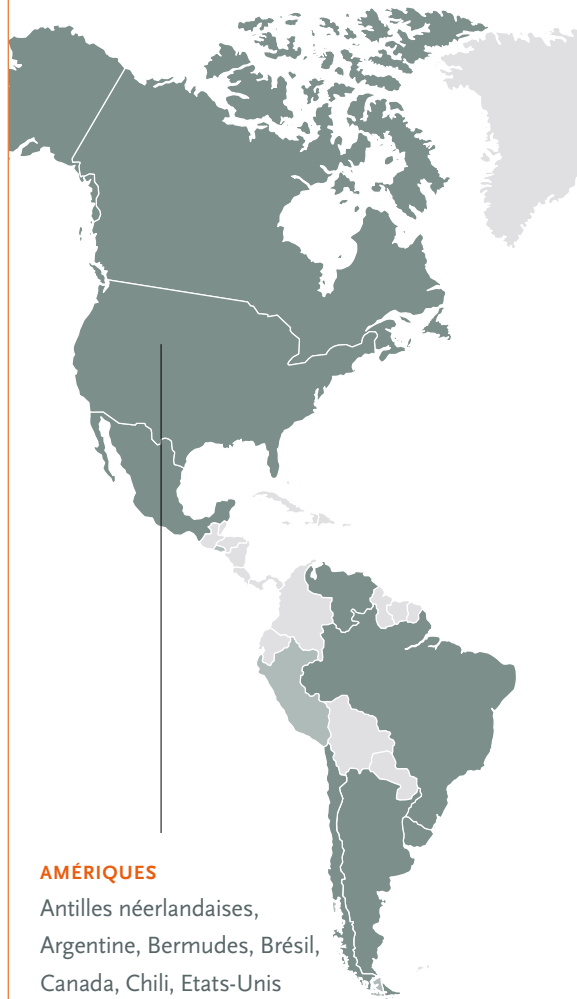
**56** pays au sein du *partnership* intégré

**24** pays supplémentaires où Mazars sert ses clients via des accords de correspondance et/ou des *joint-ventures* ou au travers de bureaux de représentation

## UNE COUVERTURE ÉLARGIE VIA L'ALLIANCE PRAXITY

Senior Advisor auprès du Conseil de Gérance de Mazars et Senior Partner de Mazars aux Pays-Bas, Jos van Huut a pris début 2010, pour 3 ans, la présidence de l'Alliance internationale Praxity, dont Mazars fut l'un des membres fondateurs en 2007. Forte d'une présence dans 76 pays, cette alliance internationale réunit des cabinets indépendants partageant les mêmes standards de qualité technique et les mêmes valeurs éthiques dans l'exercice de leurs métiers. Elle offre ainsi une capacité d'intervention additionnelle à Mazars grâce à des équipes de professionnels dans 12 pays supplémentaires. "Outre le renforcement constant de la couverture géographique offerte par l'Alliance, avec certains points d'attention particuliers comme l'Extrême-Orient et l'Asie centrale, nous veillons aussi à donner plus de consistance à l'image de Praxity et à renforcer la coopération entre membres par le partage de bonnes pratiques, tant du point de vue des métiers et des expertises, que de la connaissance des marchés", précise Jos van Huut.

Les implantations de Mazars au 31 août 2010



### AMÉRIQUES

Antilles néerlandaises, Argentine, Bermudes, Brésil, Canada, Chili, Etats-Unis (incluant des bureaux de représentation aux Iles Caïman et en Israël), Mexique, Pérou, Salvador, Uruguay, Venezuela

## EUROPE

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

## ASIE PACIFIQUE

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

## AFRIQUE

Afrique du Sud, Algérie, Angola, Bénin, Botswana, Cameroun (incluant des bureaux de représentation au Tchad et en République Démocratique du Congo), Côte d'Ivoire, Djibouti, Maurice, Kenya, Madagascar (incluant un bureau de représentation aux Comores), Maroc, Sénégal, Tunisie

## MOYEN-ORIENT

Arabie saoudite, Egypte, Emirats Arabes Unis, Koweït, Liban, Libye, Palestine, Qatar, Oman

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

➔ Pour en savoir plus sur les pays dans lesquels Mazars est présent, rendez-vous sur : [www.mazars.com/fichespays](http://www.mazars.com/fichespays)

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



# Le sens de la résilience ou le refus de la fatalité

Mazars conçoit son rôle comme celui d'un partenaire de long terme des entreprises. Aussi ses équipes prennent-elles toute la mesure des transformations économiques en cours et de la nécessité de contribuer de manière significative à l'adaptation des entreprises en conséquence. L'apport du concept de résilience donne un sens nouveau à ce défi et aux conditions d'atteinte des objectifs. Dans un monde marqué par l'incertitude et un accroissement extrêmement visible des risques et de leur amplitude, Mazars aide les organisations à retrouver davantage de visibilité et à mettre en œuvre un modèle de croissance résilient. Regards croisés avec Miguel de Fontenay, responsable du pôle *consulting* de Mazars et Alain Richemond, économiste, autour d'un ouvrage de référence sur la résilience économique<sup>[1]</sup>.

L'accélération des crises économiques a fait naître l'idée que les entreprises et les nations - pour éviter un irrémédiable déclin et continuer à se développer doivent aujourd'hui savoir absorber des chocs répétés et trouver le ressort vital pour les dépasser. Le concept de résilience apporte un regard nouveau tant sur l'aptitude à identifier de nouvelles solutions dans l'adversité que sur la capacité à s'installer dans une posture de changement permanent. Le levier de la résilience économique met en évidence les inconvénients et les limites d'une approche faisant la part trop belle à l'alignement stratégique des organisations sur le seul plan des processus, des outils de gestion et des systèmes d'information, là où des gisements de synergie restent encore sous-exploités sur le plan émotionnel et humain.

A l'origine, la résilience désigne un phénomène physique évoquant l'élasticité des métaux, qui retrouvent leur forme initiale après avoir subi et absorbé un effort plus ou

moins important. Par analogie, le concept a été étendu à la capacité des êtres humains à s'adapter et à survivre à une situation critique. Ainsi, pour illustration, des études menées auprès d'enfants défavorisés au Brésil ont montré qu'un pourcentage significatif de ces jeunes avait réussi à dépasser leur condition d'origine et à sortir de la misère à laquelle ils paraissaient condamnés. Cette chance de recommencement est au cœur même de l'idée de résilience.

Appliquée aux organisations humaines, la résilience intègre une dimension psychologique qui éclaire les conditions de réussite des changements de plus en plus rapides qui leur sont demandés. En cela, elle s'avère un puissant facteur d'évolution et de transformation des organisations. Une fois admise la persistance des chocs internes et externes auxquels sont confrontées les entreprises, la résilience exprime la capacité à se développer dans l'épreuve, souvent sans grande visibilité et

[1] *La résilience économique*, Alain Richemond, Editions d'Organisation, Paris.

dans un contexte économique plus risqué et compétitif. Elle traduit cette aptitude à ajuster son organisation aux pressions d'un environnement en perpétuel mouvement et dont les soubresauts sont imprévisibles. Ainsi appliqué à la sphère économique, le concept de résilience contribue à redéfinir les bases sur lesquelles les entreprises ont jusqu'alors construit leur stratégie de croissance. Les crises qui ont précédé celle que nous traversons actuellement appelaient des réponses certainement moins complexes que celles qui doivent être élaborées aujourd'hui. Les raisons en sont multiples. La première tient d'abord à la remise en question d'un ensemble de certitudes et de croyances



associées au modèle dominant d'organisation et de développement, statique sur le moyen et le long terme. Aujourd'hui, la convergence stratégique sur le strict plan des processus, des outils de gestion et des systèmes d'information, doit perdre de sa rigidité pour favoriser, au sein des organisations, l'agilité et la réactivité requises par l'accélération des changements à effectuer. Ces organisations sont entrées dans un processus continu visant, d'une part, à repenser le modèle de l'entreprise et, d'autre part, à lui donner les leviers pour se reconstruire en permanence. Dans ce nouveau contexte, l'adaptabilité et la souplesse deviennent les facteurs incontournables d'une croissance pérenne.

La seconde raison tient à la multiplicité des fonctions susceptibles d'être affectées au sein de l'entreprise. La globalisation des chaînes d'approvisionnement, les risques de rupture et les tensions liées à une économie fonctionnant en flux tendus appellent une vigilance accrue. En cas de rupture, l'interdépendance des fonctions et des entités de l'entreprise favorise une diffusion rapide des problèmes pouvant conduire à un blocage important des opérations. L'entreprise doit être agile et anticiper au maximum les situations de crise en articulant toutes les fonctions (direction générale, marketing, finances, *supply chain*, réseaux de distribution...) qui auront un rôle à jouer dans la capacité à surmonter l'incident avant qu'il ne prenne une proportion grave et parfois irréversible.

Malgré le consensus sur ces constats, la résilience ne se décrète pas. Au pied du mur, les décisions et les méthodes les plus rationnelles pèseront peu sans la capacité des hommes et des femmes de l'entreprise à prendre toute leur place dans les changements à entreprendre pour passer un cap difficile. La notion de résilience aide à mieux appréhender ce volet essentiel de la dynamique du changement. L'activation de la résilience s'appuie d'abord sur le regard de l'autre qui veut croire dans le potentiel de la personne ou de l'organisation en difficulté. Alors que tout condamne l'entreprise à plier sous le poids de ses difficultés, la résilience est le refus de la fatalité. Cette détermination donne aux équipes malmenées par les événements la capacité de réveiller le potentiel qui leur permettra de rebondir et de trouver les solutions pour surmonter les crises

successives. Sur ce plan, les entreprises sont plus que jamais confrontées au défi permanent de la créativité et de l'innovation pour construire leur futur.

La crise nous incite à prendre à nouveau toute la mesure de la richesse humaine de l'entreprise et du sens qu'elle donne à son projet. Il ne suffit plus d'afficher un droit à l'initiative, mais d'en favoriser la diffusion à tous les niveaux de l'organisation, sans faux-fuyants, car l'initiative et la responsabilisation, comme la faculté de penser "*out of the box*" pour faire émerger des solutions nouvelles, sont devenues des ressorts majeurs de l'adaptation rapide aux changements.

La résilience passe donc aussi par une évaluation de la capacité des leaders à favoriser une relation humaine juste et guidée par la confiance, qui est indispensable afin de réagir vite et bien et donner du sens à l'action. Ce point constitue l'une des clés de voûte de la résilience tant elle requiert l'engagement des managers en charge de sa mise en œuvre. L'engagement des dirigeants à voir dans chaque professionnel un potentiel d'initiative génère du dynamisme et stimule l'efficacité à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, chacun se voit à son tour comme acteur du changement à mettre en œuvre. Cet engagement, à la fois individuel et collectif, s'articule autour du sens que prend le projet de l'entreprise. La responsabilité du changement est mieux partagée car elle est au service d'une vision commune.

L'objet de la résilience nous oblige à ne pas rester prisonniers de nos difficultés. Dans une économie aléatoire et en mouvement, toutes les formes de rigidité doivent être combattues.

Le chemin de la croissance, à long terme, passe par la faculté de l'entreprise à inscrire clairement dans son projet une adaptation permanente de son existence au jeu des nouvelles concurrences, des bouleversements de marchés, de la volatilité des parités de change, ou encore de l'envolée des matières premières. Il s'agit de parvenir à inscrire cette capacité d'adaptation au changement dans l'ADN même de l'entreprise. Encourager la résilience consiste à veiller à entretenir un "mental" individuel et collectif, positif et confiant dans les capacités de chacun à se reconstruire et à "rebondir" pour avancer.



Dans ce contexte, notre démarche d'accompagnement évolue. Aux compétences pluridisciplinaires que nous mobilisons, s'ajoute notre faculté à identifier le potentiel de nos clients pour activer leurs capacités de résilience. Cette approche repose essentiellement sur trois points :

- Porter un regard lucide pour évaluer la situation. Les temps de réaction sont souvent courts et toute erreur peut être préjudiciable. L'identification des atouts industriels, logistiques, technologiques et humains permet de mesurer la capacité de l'organisation à anticiper et à affronter les obstacles. L'identification, l'anticipation et la couverture la plus exhaustive possible de tous les risques permettent d'accroître les chances de succès de l'entreprise.

- Considérer la résilience comme un processus répondant aux objectifs d'un programme de transformation au long cours. Malgré les obstacles, l'entreprise et ses dirigeants doivent pouvoir affirmer une vision cohérente de l'avenir tout en adaptant le court terme aux exigences du moment. Ce travail participe de la mise en cohérence des messages émis par l'entreprise vers ses publics et parties prenantes : collaborateurs, actionnaires, analystes, clients, fournisseurs, leaders d'opinion, etc. La cohésion qui en résulte donne un atout supplémentaire aux dirigeants pour mener à leur terme



les transformations nécessaires tout en s'inscrivant dans la continuité du projet d'entreprise.

- Mettre en place une gestion des ressources humaines et des talents plus propice à la résilience. Cette dernière dimension est certainement la plus délicate car la plus décisive. Sa mise en œuvre demande une attention de tous les instants et doit mettre l'accent sur le développement des talents

et du *leadership*. Elle vise à promouvoir l'initiative, à entraîner le changement et à mobiliser les équipes dans l'adversité. Alors que dans les situations de crise, les comportements hiérarchiques tendent à s'imposer, la voie de la résilience appelle des pratiques opposées. Ce changement dont l'objectif est de diffuser une nouvelle approche de la relation humaine où chacun doit être assuré d'avoir un rôle actif dans la transformation de l'entreprise, constitue l'un des défis majeurs tant pour nos organisations privées et publiques que, plus globalement, pour notre société. Cette confiance dans les aptitudes de chacun repose aussi sur les moyens donnés aux équipes d'acquérir tout au long de leur vie professionnelle les connaissances et les compétences nécessaires à l'expression de leur créativité et de leur autonomie au moment d'une décision cruciale.

*“Permettre à chacun d'exercer un rôle actif dans la transformation de l'entreprise.”*

Ainsi le concept de résilience prend-il tout son sens dans le management des entreprises dès lors qu'il contribue à inscrire les organisations dans une dynamique de changement imposée par l'accélération des ruptures économiques et technologiques. La dimension humaine est au cœur de cet apprentissage : malgré l'adversité, la capacité à se projeter positivement dans l'avenir est une source d'engagement durable dans un projet d'entreprise lisible et partagé.



• Sur ce sujet, retrouvez le point de vue complémentaire du professeur David Wilson, enseignant à l'université de Warwick. Mazars au Royaume-Uni est partenaire de cette université et partie prenante de travaux sur l'entrepreneuriat : [www.mazars.com/resilience\\_fre](http://www.mazars.com/resilience_fre)



\* Expertises

Tarik, Mazars au Maroc

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

Fondant sa pertinence sur la rigueur méthodologique de ses métiers d'origine, Mazars devient un prestataire de services professionnels globaux. Servant la communauté économique dans son ensemble, Mazars s'adresse à des entreprises de toute taille, qu'elles soient d'intérêt public (*Public Interest Entities / PIE*) ou privées (*Owner Managed Businesses / OMB*). Mazars propose ainsi à ses clients une approche pertinente de leurs problématiques et des solutions efficaces, qui fondent le sens et la valeur ajoutée de son accompagnement. Nous sommes aux côtés de nos clients pour les aider à se développer et à mettre en oeuvre les transformations nécessaires, en veillant constamment à faire évoluer notre offre de service pour répondre, au mieux, à leurs besoins.

Nous travaillons chaque jour à mériter la confiance de nos clients, dans chacun de nos métiers. C'est dans cet esprit que Mazars a travaillé cette année au déploiement de quatre *Global Business Units* (GBUs) – autour des deux principaux segments de marché que sont *Public Interest Entities* (PIE) et *Owner Managed Business* (OMB) et autour des métiers du *Tax* et du *Law*. Tout en permettant un pilotage stratégique des opérations au niveau mondial, les GBU's garantissent une meilleure proximité avec les marchés et nous donnent davantage de réactivité face aux exigences des clients. Cette organisation

### Une gamme complète de services pour accompagner la dynamique d'évolution de nos clients

Que ce soit pour nos grands comptes cotés, le secteur public ou encore les PME à capitaux privés, notre offre est articulée autour d'un *continuum* de services qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises. Nous mettons à disposition de nos clients des équipes expérimentées qui travaillent de façon globale et qui bénéficient donc constamment de l'apport de compétences des professionnels de Mazars présents dans toutes les régions du monde. Ce concept qui guide notre approche professionnelle au quotidien est celui du *one team*, une équipe unique, homogène et solidaire au service des entreprises et des marchés dans le monde entier. Ainsi, chaque client, du grand groupe, coté à l'entrepreneur en passant par la *Mid Cap*, peut bénéficier d'une étendue et d'une profondeur de services comparable, où qu'il se situe : de l'audit et du *reporting* financier aux techniques d'externalisation ou de restructuration, en passant par l'accompagnement des transactions, l'amélioration de la performance, la gestion du changement ou le conseil juridique et fiscal. La valeur ajoutée des solutions sur mesure que nous proposons prend également appui sur nos expertises sectorielles. Ainsi, fortes de leurs expériences et compétences spécifiques, des équipes dédiées par secteur d'activité garantissent à nos clients, dans le monde entier, un niveau élevé d'expertise et des solutions opérationnelles rapidement disponibles basés sur une fine compréhension des enjeux de chaque métier et de l'environnement professionnel dans lequel il s'inscrit.

UNE OFFRE  
GLOBALE  
DE SERVICE



favorise, en outre, le développement de nouvelles compétences métiers et d'expertises sectorielles, ainsi qu'une plus grande efficacité opérationnelle. Elle contribue enfin à l'intégration de nouveaux talents, en favorisant le partage d'expertises, locales comme transnationales. Au final, l'objectif qui préside à ce nouveau mode de management global de nos activités est celui qui fonde notre action de façon constante : la qualité, sans cesse améliorée, du service apporté à nos clients.

Entités d'intérêt public (PIE)

## Une dynamique d'internationalisation et de diversification de l'offre

Placée sous la responsabilité d'un *Board* international, la *Global Business Unit Public Interest Entities* (GBU PIE) est au service des sociétés cotées, des banques, des assurances et des entreprises du secteur public. Elle offre une gamme complète de services développée autour de six grands domaines de compétences : l'audit, l'actuariat, le *consulting*, le conseil financier ("*Financial Advisory Services*"), le conseil juridique et fiscal, et l'accompagnement comptable et financier ("*Accounting and Reporting solutions*"). Ces compétences sont développées au plan international, avec une présence locale dans 56 pays complétée par des "*hubs*" régionaux sur les expertises techniques les plus pointues : actuariat, valorisation, *Initial Public Offering* (IPO).

La coexistence de ces métiers au sein de la GBU PIE permet une grande proximité des expertises et nous donne la possibilité d'assembler les compétences de nos équipes pour apporter des solutions adaptées aux besoins des grandes entreprises internationales. Soumis à des enjeux de globalisation, d'évolutions technologiques et de renforcement de la régulation locale et internationale, nos clients attendent en effet des expertises de plus en plus pointues et des approches sur mesure à toutes les étapes de leur développement : croissance externe (acquisitions, cessions, IPO), changements d'organisation, amélioration de la performance, renforcement du contrôle interne et de la *compliance*...



Pour être au plus près du marché et de nos clients, nos équipes, toutes compétences confondues, développent en outre des expertises sectorielles fortes autour de grands segments de marché : *Financial Services*, Industries et services, Secteur Public. Chacun de ces segments adresse des secteurs d'activité plus particuliers.

Le renforcement de notre stratégie de services et de notre expertise sectorielle a permis d'afficher en 2009 – 2010 une progression de 10% de l'activité relative aux

entités d'intérêt public du Groupe (en tenant compte de l'intégration de Weiser). Cette évolution favorable de l'activité PIE intervient dans une conjoncture macro-économique contrastée, marquée par un tassement de la croissance des pays occidentaux, alors que d'autres régions du monde affichent un dynamisme économique soutenu et que de nouveaux pays émergents se dessinent comme les relais de croissance du futur. Trois principaux éléments viennent éclairer cette performance : la bonne résistance de notre

les plus prestigieuses, on peut signaler Valeo, dont sommes devenus commissaire aux comptes, le groupe Pernod Ricard qui a renouvelé notre mandat ou encore Lloyds Banking Group, qui nous a confié une mission de *monitoring trustee* sur plusieurs années. Cette mission a pour objet le suivi de la bonne exécution du plan décidé par la Commission européenne, et plus particulièrement des aides reçues du gouvernement britannique. Mazars a également rencontré de nombreux succès dans les pays émergents, avec une progression soutenue dans l'audit des programmes d'aides des grands bailleurs de fonds internationaux (Banque mondiale, USAID...).

En 2009 - 2010, nous avons poursuivi nos actions de suivi et d'optimisation de la qualité, notamment par le renforcement du contrôle qualité international, le développement d'actions de formation (notamment autour des standards comptables internationaux) et le maintien d'une politique de mobilité internationale permettant d'accélérer le développement des compétences de nos équipes dans l'ensemble du Groupe. Enfin, nous avons consacré des investissements significatifs à l'innovation, notamment autour du développement durable et du contrôle et de la mesure des risques, domaines dans lesquels nous pensons que le rôle de l'auditeur devrait s'accroître dans les prochaines années.

### **Poursuite de l'expansion internationale**

La couverture géographique est un élément essentiel dans le développement de nos métiers, et plus particulièrement pour

activité d'audit, le développement de notre base de grands clients internationaux et notre croissance dans les pays émergents.

### **Une bonne résistance de notre activité d'audit**

Mazars audite environ 450 sociétés cotées dans le monde, dont la moitié en Europe. En France nous auditions 100 groupes cotés, dont 22 des 60 premières capitalisations boursières d'Eurolist Paris. Mazars est ainsi la seule firme d'audit d'origine européenne à détenir des mandats d'audit au sein de l'indice Eurostock 50.

Au cours de l'année écoulée, de nombreuses entreprises nous ont fait confiance : parmi



l'audit des grands comptes internationaux, pour lequel nos clients attendent une prestation globale, conforme aux standards internationaux, coordonnée depuis leur pays d'origine.

Par son modèle d'intégration, permettant de réaliser des audits transnationaux grâce à une coordination optimale entre pays, Mazars est présent dans 56 pays, et s'appuie en complément sur l'Alliance Praxity pour compléter cette couverture géographique. L'année 2009 – 2010 a marqué une étape très importante avec l'intégration de la firme américaine Weiser au sein du *partnership* de Mazars. WeiserMazars renforce ainsi notre capacité à servir les grands comptes sur la côte Est des Etats-Unis, avec une présence toute particulière dans quelques segments de marché: Immobilier, Services Financiers, Media, *Manufacturing* et Distribution. Pour la GBU PIE, cette opération est stratégique avec une présence sur le plus grand marché boursier international.

#### Une offre renforcée en “conseil”

Moteur de croissance, l'internationalisation du Groupe s'accompagne d'une volonté de renforcer le positionnement de Mazars dans les métiers du conseil. Ces activités sont essentiellement déployées vers des clients dont nous ne sommes pas auditeurs, bien que certains services soient “compatibles”. La grande proximité des équipes d'audit et de conseil permet néanmoins aux auditeurs de bénéficier d'un savoir-faire et d'une connaissance complémentaire qui apportent de la valeur ajoutée à nos clients d'audit. Les activités de conseil sont aujourd'hui au cœur de notre stratégie autour de 4 grands domaines :

- Le conseil financier: notre activité de *Financial Advisory Services* a poursuivi son développement et s'est structurée autour de cinq grandes offres de service: *Due diligence, Evaluation, Corporate Finance* et *IPO, Restructuring* et *Litigation*. Plusieurs grands mandats internationaux ont été gagnés au cours de l'exercice, confirmant l'expertise de Mazars sur ces services.
- Le *consulting*: au cours de l'année 2010, Mazars a pris la décision stratégique d'accélérer fortement le développement international de ce métier. C'est le sens donné à l'arrivée, au printemps 2010, de Miguel de Fontenay au sein du Groupe. Le Pôle *consulting* développe une offre de

ENVIRON 450 SOCIÉTÉS COTÉES  
AUDITÉES DANS LE MONDE

10% DE CROISSANCE  
DE L'ACTIVITÉ PIE  
EN 2009-2010

services qui couvre essentiellement la stratégie opérationnelle, la conduite du changement, la gestion du changement, la *supply chain*, la gestion de la relation client, le marketing et la vente, la fonction financière d'entreprise, la stratégie IT. Le *consulting* poursuivra également le développement de deux activités clés: une activité spécifique de “Contrôle interne, Gouvernance et Risques”, répondant aux besoins des entreprises sur l'amélioration de leur contrôle interne et leur maîtrise des risques; une offre de *consulting* adaptée aux besoins spécifiques des pays émergents, couvrant également les demandes des grands bailleurs de fonds dans l'exécution de



leurs programmes d'aides internationales. Cette stratégie offensive sur le *consulting* a permis d'enregistrer quelques grands succès, en particulier dans le secteur financier: AIG, Crédit Agricole CIB, AEGON, Société Générale, Allianz.

- En liaison avec la GBU Tax et la GBU Law, nous avons développé notre offre en fiscalité et conseil juridique autour de services à destination des grandes entreprises: prix de transfert, fiscalité des expatriés, restructuration...
- Enfin nous avons poursuivi le développement de nos compétences en accompagnement comptable et financier, avec le recrutement de profils très ciblés autour de trois grandes activités: une offre de service en *Business Emergency Solutions*, apportant des ressources opérationnelles très appréciées dans des moments clés de changements; le *reporting* à destination des filiales de groupes internationaux; l'externalisation. Plus de 600 professionnels dans le Groupe opèrent sur ces deux derniers services avec une capacité d'intervention multi-pays.



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

## Focus client

### Innovation et efficacité au service de Valeo

Présent dans une trentaine de pays, Valeo est un équipementier automobile qui figure parmi les leaders mondiaux du marché. L'industrie automobile – en particulier les équipementiers – durement touchée par la crise économique et financière, doit opérer des transformations pour assurer sa pérennité et tenir compte notamment des évolutions relatives aux besoins des consommateurs, à l'environnement et à la concentration des acteurs.

La capacité à se différencier de la concurrence se fait aujourd'hui par l'innovation, la qualité et l'efficacité. *“Aussi avons-nous compris qu'il fallait apporter une réponse en ce sens pour convaincre les dirigeants, sans négliger les standards de qualité”*, analysent David Chaudat et Lionel Gotlib, associés, qui ont piloté la réponse à l'appel d'offres de Valeo.

Innovation et efficacité ont été ainsi les maîtres mots de l'approche proposée par Mazars, ainsi qu'un engagement d'une qualité sans faille, sécurisante pour les organes de gouvernance de Valeo. *“La dynamique démontrée par nos succès récents, ainsi que l'expérience et l'engagement de l'équipe ont fait la différence pour Valeo dont nous avons été nommé commissaires aux comptes pour la période 2010-2015”*, conclut Lionel Gotlib.

## Décryptage

### ***Financial Advisory Services*, des solutions sur mesure pour soutenir la dynamique des entreprises**

L'offre proposée par Mazars sous l'appellation de *Financial Advisory Services* mobilise les compétences de quelque 450 experts, intervenant sur les cinq continents, autour des principaux axes liés au cycle de vie de l'entreprise : fusions, acquisitions, ouverture du capital, transmission, litiges, redressement d'entreprises en difficulté. Régulièrement sollicités par de grands groupes internationaux et largement rodés dans les économies développées, ces services connaissent un essor à la mesure de l'expansion internationale de Mazars, avec notamment une croissance de ces activités au sein des marchés émergents.

Les missions des équipes de *Financial Advisory Services* nécessitent une approche intégrée qui requiert, de la part de nos équipes, des expertises pointues afin de réaliser, à l'achat et à la vente, les *due diligence* financières, juridiques et fiscales nécessaires à la réussite d'une transaction. Il s'agit également de valoriser les actifs acquis et les engagements souscrits et de définir les schémas de comptabilisation dans le cadre d'opérations complexes, de réaliser les investigations nécessaires et d'intervenir dans le cadre de procédures d'arbitrage ou de contentieux, et enfin, d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de procédures de redressement. L'expérience acquise par Mazars en matière de diagnostic financier, auprès de grandes entreprises internationales comme de PME, grâce à des compétences techniques pointues et une approche sectorielle poussée, permet de répondre aux attentes des clients partout où le Groupe opère, en les conseillant dans le cadre de leurs transactions.

#### **“L'autre regard”**

Les *due diligence* financières d'acquisition offrent aux grandes entreprises envisageant des opérations de croissance externe ou aux fonds d'investissement ayant une gestion active de leur portefeuille, des analyses rigoureuses des performances des sociétés cibles. Elles permettent également :

- une identification détaillée des facteurs clés pour déterminer le prix d'acquisition ;
- un examen critique des informations financières prospectives et de leurs hypothèses sous-jacentes ;
- une mise en lumière des risques inhérents aux sociétés cibles ou liés à la transaction elle-même ;
- un conseil pour l'optimisation fiscale de ces opérations et pour la rédaction des clauses contractuelles de prix et de garantie ;
- une assistance postérieure à l'acquisition portant notamment sur la traduction comptable de l'opération et son impact sur les comptes.

### Partenaire de nombreuses introductions en bourse

Cette expérience prend tout son sens dans l'accompagnement que Mazars propose à ses clients pour des opérations d'ouverture du capital, les *Initial Public Offering* (IPO) ou introduction en bourse.

La capacité de Mazars à déployer des équipes multidisciplinaires, de l'audit au conseil juridique, permet de prendre en charge plusieurs aspects clés d'un tel projet sur les principales places financières du monde. Nos clients bénéficient d'un interlocuteur unique, qui coordonne les relations avec les partenaires externes (prestataires de



services d'investissement, banques, agences de communication, bourses) et assiste leurs équipes internes à chaque étape d'un processus long de plusieurs mois. Une expertise toute particulière s'est développée pour accompagner en bourse les valeurs moyennes (*Midcaps*).

### L'expertise des opérations de fusion-acquisition

La proximité que nous entretenons avec nos clients, la connaissance de leurs enjeux stratégiques, nous positionnent naturellement pour les conseiller dans toute opération de croissance externe. Ainsi, *Mazars Corporate Finance*, s'appuyant sur des

équipes internationales, met à la disposition de sociétés de toutes tailles la gamme complète de services nécessaires à la réussite de leurs opérations, d'achat, de vente, de levée de fonds ou d'ouverture du capital d'entreprises si complexes soient-elles. Des équipes dédiées et pluridisciplinaires accompagnent les clients jusqu'à la phase de post-acquisition, de la revue critique du *business plan* à la recherche de financements, en passant par la coordination des différents conseils, fiscaux et juridiques, sous la responsabilité de Marccus Partners.

L'offre de conseil financier proposée par Mazars inclut également la résolution de problématiques de fraude (*Forensic*), ou la restructuration d'entreprises en difficulté (*Restructuring*) dans l'ensemble de leurs dimensions, financière, juridique, fiscale et organisationnelle. Mazars aide ainsi ses clients à établir des réponses adaptées pour redresser leur entreprise, que ce soit par la recherche de financements complémentaires, la cession d'une branche en difficulté ou encore la réorganisation de certaines activités. Là encore, la force d'équipes multidisciplinaires expertes tant en évaluation d'actifs qu'en optimisation fiscale ou en plans de restructuration et d'externalisation, est un atout majeur pour développer des solutions pertinentes.

## Accélérer le déploiement de nos activités de *consulting*

En cohérence avec la stratégie de diversification de ses offres, Mazars a créé un pôle dédié au développement international de ses activités de *consulting*, visant à accompagner les entreprises, publiques et privées, lors de leurs transformations et à les aider à créer une croissance de long terme ainsi qu'une véritable capacité de résilience. Mazars entend développer des services, dont la complémentarité fait sens pour ses clients. En prenant appui sur la rigueur et la technicité issues de l'audit comme sur la capacité de ses experts et consultants à proposer une lecture innovante des problématiques et à accompagner les entreprises avec des solutions sur mesure, stratégiques et opérationnelles.

Mazars a décidé début 2010 d'accélérer, à l'échelle internationale, le développement de ses activités de *consulting*. Cette mission a été confiée à Miguel de Fontenay qui a rejoint le Groupe au printemps 2010. La vaste expérience qu'a Miguel de Fontenay de ces métiers, sa capacité reconnue à accompagner les organisations dans leur croissance et leurs projets de transformation, sa vision à la fois entrepreneuriale et de portée internationale, correspondent aux valeurs de Mazars et aux ambitions que le Groupe entend rapidement concrétiser autour de ces nouveaux services. Notre expérience et notre légitimité dans le domaine de l'audit et des services de *consulting* sont celles d'une marque reconnue pour la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients, pour son approche pluridisciplinaire et internationale. Elles sont fondées sur un niveau de technicité élevé ainsi que sur une réelle proximité avec nos clients. Cette approche a toujours placé Mazars en position



privilegiée pour comprendre la stratégie du client, ses problématiques opérationnelles, ses enjeux. Aujourd'hui plus que jamais, dans une conjoncture mondiale incertaine, où de nombreuses entreprises doivent faire évoluer en profondeur leurs organisations et leurs processus, Mazars est à même de leur proposer un accompagnement global, qui réponde à leur recherche constante de performance et d'innovation. "En créant un pôle *consulting* renforcé, notre objectif est de leur permettre d'anticiper leurs évolutions fondamentales pour mieux les gérer ensemble", souligne Miguel de Fontenay.

“ Offrir une gamme complète de services, en capitalisant sur l'approche internationale et pluri-métiers de Mazars ”

L'offre de service du Groupe, complète, internationale et enrichie de la connaissance effective des spécificités de chaque pays, doit répondre aux préoccupations majeures des entreprises. Mazars les associe à quatre dimensions : optimisation, restructuration, résilience et innovation. “ La conviction qui m’anime est que les dirigeants d’entreprise font face à des problématiques de changement où convergent des enjeux à la fois stratégiques, financiers et opérationnels. Nous entendons leur proposer des solutions globales, prenant appui sur une gamme complète de services intégrés, car une décision stratégique ne limite pas son impact à un domaine, mais touche l’ensemble des fonctions clefs d’une organisation (RH, marketing, *supply chain*) ”, analyse Miguel de Fontenay.

Ainsi, avec des équipes aux expertises et aux compétences complémentaires, Mazars se positionne comme un partenaire privilégié pour accompagner les entreprises et les organismes publics, du conseil stratégique à la mise en œuvre de solutions opérationnelles, en passant par l’optimisation du modèle organisationnel.

A cet égard, le *partnership* intégré de Mazars constitue un réel atout : nos clients bénéficient, pour les accompagner durablement dans leurs projets et conduire leurs transformations, de l’expertise de nos consultants et de standards de qualité partagés par l’ensemble des professionnels du Groupe, dans tous les métiers et sur les cinq continents.

Pour accélérer le développement stratégique de ce pôle *consulting*, Mazars s’appuie d’ores et déjà sur un certain nombre de compétences existantes. Quelque 300 professionnels dans

le monde se consacrent aujourd’hui aux activités de *consulting* chez Mazars (jusqu’alors le plus souvent à caractère financier) et proposent notamment des services en matière de conseil en organisation et systèmes d’information, ainsi que de contrôle interne et de management des risques.

Ce champ de compétences se développe et s’élargit progressivement pour proposer, par exemple, de nouveaux services de consulting concernant le pilotage financier de la *supply chain* ou encore en apportant une compétence financière à l’animation de la fonction RH d’une organisation.

“ Dans trois ans, nous envisageons de compter un millier de consultants dans le monde et d’atteindre un chiffre d’affaires avoisinant 100 millions d’euros pour nos activités de *consulting*”, indique Miguel de Fontenay. Mazars a, en outre, choisi de développer ces services en s’appuyant prioritairement sur ses ressources et ses expertises internes, avec la conviction profonde que la valeur ajoutée naît d’abord de la capacité à conjuguer l’ensemble des talents au sein du Groupe.

Par ailleurs, Mazars pourra également procéder à des rapprochements sur certains marchés avec des partenaires qui partagent sa vision et ses exigences de qualité de service, s’ils sont de nature à compléter le spectre de ses services de *consulting* et contribuent à servir sa croissance. L’ambition du Groupe est d’acquérir rapidement, dans les activités de *consulting*, la reconnaissance et la notoriété qui sont les siennes dans l’audit et de proposer aux organisations privées et publiques que Mazars accompagne, une offre complète de services intégrés, au service d’une croissance durable.

Entreprises à capitaux privés

## Innovation et flexibilité au cœur de notre dynamique

La *Global Business Unit Owner Managed Businesses* (GBU OMB) offre à toutes sortes d'entreprises financées par des capitaux privés (*Mid Market*) une palette complète de services. Bien que particulièrement affectées par la crise, ces dernières cherchent dans la restructuration de leurs activités, l'optimisation de leur chaîne de valeur, l'externalisation et la croissance à l'international, des solutions qui mobilisent toutes les expertises de Mazars. Elles s'expriment notamment dans la capacité à trouver des solutions innovantes à travers un conseil global.



Phil Verity, en charge de la GBU OMB, souligne les spécificités de ce marché qui regroupe à la fois des entrepreneurs individuels, des structures de type familial et des entreprises de taille intermédiaire, avec, pour chacun de ces types d'entreprises, des périmètres d'intervention nationaux ou internationaux. L'activité de ce marché a connu chez Mazars une croissance constante ces trois dernières années et atteint, en 2008-2009, un niveau de contribution au résultat global du Groupe comparable à celui de la l'activité auprès des grandes entreprises (PIE). Il s'agit par ailleurs de

l'activité prédominante sur certains marchés tels le Royaume-Uni, les Pays-Bas et des pays plus récemment intégrés au sein du *partnership*, comme l'Afrique du Sud ou les Etats-Unis. Cette année, la croissance de l'activité OMB a notamment reposé sur les bons résultats enregistrés dans les pays émergents du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord et dans les performances résilientes réalisées dans l'Europe de l'Ouest, l'Afrique du Sud et les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Nos performances témoignent aussi de la capacité de la GBU OMB à s'adapter constamment aux problématiques des

entreprises et du *Mid Market* qui requièrent, par nature, davantage de réactivité et de flexibilité pour faire face à un environnement économique en perpétuelle évolution.

“Nous avons été particulièrement résilients pendant la crise. La fidélité de nos clients témoigne de la qualité du travail des équipes OMB. Il est essentiel pour nous de continuer à inscrire le sens du service et la réactivité au premier rang de nos priorités.”

Afin de tirer parti du potentiel de développement significatif de l'activité OMB, Mazars privilégie une approche et une animation internationales du marché,

**17** % DE CROISSANCE  
DE L'ACTIVITÉ OMB  
EN 2009-2010

tout en exploitant sa connaissance des tissus économiques locaux en étroite concertation avec les pays dans le cadre de *Country Business Units* dédiées au service des entreprises de *Mid Market*. Les grands axes de notre stratégie pour les trois années à venir concernent la diversification de l'offre de service, l'élargissement de notre base de clients sur le segment OMB à des entreprises de taille plus conséquente, avec une attention particulière portée aux clients internationaux que nous pouvons servir grâce à notre présence mondiale et l'accélération du développement et de la mise en œuvre d'outils marketing qui répondent aux besoins de nos clients.

### Apporter des solutions innovantes et sur mesure à l'ensemble du Groupe

Le développement de l'offre de service est crucial pour notre performance future. Nous nous efforçons de tirer parti de toutes les ressources de la GBU pour répondre aux besoins de nos clients émergents. Nous ne cessons par conséquent d'évaluer l'étendue et la profondeur de notre palette de services afin d'identifier des solutions innovantes. Nous développons en particulier notre offre de conseil, en mettant l'accent sur le conseil en fiscalité, l'internationalisation et le *restructuring* – qui sont tous des services à



fort potentiel. Nous concevons des solutions adaptées à la taille et aux besoins de chaque client; depuis les besoins propres aux PME jusqu'au conseil et à l'accompagnement international des entreprises de *Mid Market* en matière d'internationalisation des processus.

“L'une de nos priorités est d'élargir notre base de clients à des entreprises de taille plus conséquente, en développant notamment nos services de conseil.”

Notre capacité à répondre aux besoins des entreprises de *Mid Market* découle de notre compréhension des marchés internationaux comme locaux, des ressources offertes par notre *partnership* intégré et de l'expérience acquise aux côtés des grandes sociétés multinationales (PIE). L'échange des meilleures pratiques et techniques entre les professionnels du Groupe, quels que soient leur pays d'origine et leur clientèle, est un vrai moteur pour nos équipes ainsi que pour nos clients. A ce titre, le lancement d'un extranet dédié aux activités de *corporate finance* permet à tous nos experts d'initier et de contribuer à des opérations transnationales de fusion-acquisition.

où nous sommes déjà présents et des opérations de fusions, d'acquisitions ou de partenariats avec des correspondants locaux dans les pays où nous ne sommes pas encore implantés.

Nous comptons en effet sur la croissance externe pour atteindre le bon niveau de couverture internationale et offrir ainsi à nos clients un accompagnement efficace et continu. L'accueil de Weiser, devenu WeiserMazars, témoigne du dynamisme de notre stratégie qui passe aussi bien par l'intégration de nouveaux cabinets, qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux.



“Notre stratégie de croissance sur le marché OMB s'appuie sur un leadership global et un engagement durable aux niveaux national et régional.”

Adaptabilité, réactivité, renforcement de l'offre et développement des expertises en conseil sont autant de prérequis à une croissance durable et à une expansion géographique. La stratégie d'internationalisation de l'activité repose sur deux axes : le renforcement ou la mise en place d'équipes dédiées dans les pays

### Des synergies globales au service de l'efficacité locale

La qualité du dialogue et la communication constante au sein des équipes en place est un élément déterminant pour l'atteinte de notre objectif : le renforcement de la notoriété de la marque Mazars dans l'environnement des entreprises de *Mid Market* partout dans le monde. En mutualisant notamment nos investissements avec les autres GBUs, nous avons démultiplié notre capacité à développer de nouvelles activités et à innover pour le compte de nos clients actuels et futurs

tout en ouvrant la voie à l'optimisation des ressources Groupe dont nous avons besoin (systèmes d'information, marketing et communication, gestion des talents...). La création de ce *back office* international est notre garantie d'atteindre l'excellence à la fois en interne et pour nos clients.

“Nous organiser en *Business Units* pour répondre aux besoins du marché encore plus efficacement est, je crois, la meilleure décision que nous pouvions prendre sur le long terme. Cela met clairement en ligne la gestion de notre GBU et les marchés internationaux que nous servons.”



En poursuivant cette stratégie, nous visons à renforcer notre positionnement sur le marché et nous avons l'ambition d'atteindre une croissance organique à deux chiffres d'ici à 2013. Notre objectif est de positionner Mazars parmi les plus grands acteurs internationaux sur ce marché.

## Focus client en Russie

Mazars et Valode & Pistre :  
l'architecture du succès !

C'est en 2008 qu'a commencé la collaboration entre le bureau de Mazars à Moscou et Valode & Pistre, la première agence française d'architecture, qui figure parmi les cent plus grands acteurs mondiaux et qui est présente en Espagne, en Pologne, en Chine et en Russie depuis 2005. D'abord mandaté par Valode & Pistre pour une revue limitée des comptes de sa holding, Mazars a construit une collaboration durable avec ce client, fondée sur de nombreuses missions : en audit, en conseil fiscal et, plus récemment, en externalisation comptable.

David Motte, directeur administratif et financier de Valode & Pistre à Moscou, témoigne : “Aujourd'hui, Mazars gère de manière permanente la paie de nos collaborateurs et prend en charge certains aspects de tenue comptable. Pour une entreprise comme la nôtre, en plein développement international mais à taille humaine, Mazars est le partenaire idéal. En plus de la proximité géographique, la qualité des prestations et la facilité avec laquelle nous avons accès au bon interlocuteur sont des atouts considérables.”

Et David Motte de poursuivre : “Notre bureau chinois fait également appel à Mazars, et si nous devons créer d'autres filiales, je suis convaincu que nous utiliserons encore l'expertise de Mazars; nous sommes sur la même longueur d'onde.”

☛ Pour plus d'information sur les activités de Mazars en Russie : [www.mazars.ru](http://www.mazars.ru)

## Décryptage

# L'externalisation : un levier de performance pour les entreprises

Jusqu'à présent plutôt réservée aux grandes entreprises, l'externalisation totale ou partielle des fonctions support (notamment la finance, les ressources humaines, la paie et les systèmes d'information afférents), également appelée *Business Process Outsourcing* (BPO), suscite de plus en plus d'intérêt de la part des PME. Dans un contexte économique très concurrentiel, nombre d'entreprises sont amenées à étudier comment optimiser la gestion de leurs coûts. Capitalisant sur son savoir-faire, acquis auprès d'entreprises de taille significative sur le marché des grandes entreprises, Mazars a développé ces dernières années une offre de service sur mesure pour les PME.

### L'externalisation, une clé de la croissance

L'externalisation côtoie deux autres techniques de réorganisation des processus et modes de fonctionnement au cœur de la chaîne de valeur d'une entreprise, que sont le déploiement de centres de services partagés (CSP) et l'amélioration des processus ou *reengineering*. A l'origine du besoin de recourir à ces nouveaux modes d'organisation, figurent à la fois des éléments conjoncturels, macro-économiques principalement, qui influent sur le niveau de compétitivité des entreprises (coût du travail, des matières premières, évolution du taux de change) et structurels, comme l'internationalisation qui démultiplie les sites de production, ou encore comme la raréfaction de ressources qualifiées.

La mise en oeuvre de ces techniques est facilitée par le développement de technologies au coût optimisé, par une comparabilité accrue des coûts par fonction grâce à un meilleur *benchmarking* des secteurs et par la disponibilité de prestataires de bonne qualité. L'externalisation représente un service crucial

pour nos clients et nous en avons fait une priorité stratégique que nous souhaitons développer en l'enrichissant d'innovations techniques.

Cette offre de service sur mesure, qui se révèle très attirante auprès de nos clients, se caractérise par la mise à disposition d'équipes multidisciplinaires dédiées qui permettent à nos clients de se recentrer sur leur cœur de métier opérationnel en externalisant des fonctions moins stratégiques ou plus administratives. Le succès de cette approche est lié également à l'essor du Groupe dans des pays où le tissu économique est dominé par les PME. C'est le cas notamment des pays émergents, des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) ou encore de l'Afrique du Sud, pays dans lesquels Mazars se positionne de plus en plus comme un partenaire de l'externalisation fiable et reconnu.



## CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS, EXTERNALISATION, AMÉLIORATION DES PROCESSUS: TROIS APPROCHES POUR UN MÊME OBJECTIF

Avec l'objectif d'offrir à ses clients des solutions sur mesure, adaptées aux problématiques spécifiques à leur champ d'activité, Mazars propose trois approches :

- centre de services partagés (CSP) ;
- externalisation ;
- amélioration des processus. Celles-ci sont au service d'un seul et même objectif : réaliser des gains de productivité et gagner en compétitivité dans un contexte de forte concurrence. La même rationalisation des processus est visée, mais leurs modalités de mise en œuvre varient ainsi que leur efficacité en fonction du contexte. Alors que CSP et amélioration des processus passent par une réorganisation interne à l'entreprise qui s'appuie sur des ressources en place, l'externalisation induit l'appel à un prestataire externe dont le niveau d'engagement est défini contractuellement. D'autre part, si le recours à un CSP et l'externalisation constitue une vraie rupture opérationnelle et organisationnelle dans l'entreprise, l'amélioration des processus a un impact plus limité sur l'organisation du travail et des ressources avec, des investissements souvent importants en technologie. Au final, c'est le niveau d'économies souhaité qui est le facteur clé de choix entre ces trois approches : plus il est élevé, plus la solution de l'externalisation sera pertinente.



### Focus client en Irlande

#### L'agence *Bord Bia* confie à Mazars la gestion internationale de ses affaires fiscales et de sa paie.

Fin 2009, le bureau de Mazars à Dublin a été retenu par *Bord Bia*, l'agence para-publique irlandaise pour le développement de nouveaux marchés et la promotion des secteurs alimentaires et agricoles, pour gérer ses affaires fiscales et prendre en charge la gestion internationale de sa paie (avec des filiales à Amsterdam, Londres, Francfort, Madrid, Milan, Moscou et Paris). Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, Mazars a apporté son expertise de la fonction "finance", sur des problématiques allant de la gestion administrative de la paie à l'optimisation fiscale, pour se substituer aux prestataires locaux dans les sept pays de référence de l'agence. L'objectif du client en sollicitant les services de Mazars était de mettre fin aux difficultés créées par la multiplicité d'intervenants. Fort des ressources et des synergies de son *partnership* international, Mazars a relevé le défi et établi avec l'agence une forme de "guichet unique" en charge de la coordination des entités et de la prise en charge des problématiques locales.

➤ Pour en savoir plus sur les activités de Mazars en Irlande: [www.mazars.ie](http://www.mazars.ie)

## Fiscalité

## Une compétence clé pour une approche stratégique globale

La *Global Business Unit Tax* (GBU Tax) rassemble les experts de Mazars en fiscalité locale ou internationale. Ces professionnels interviennent aussi bien auprès d'entreprises à capitaux privés que cotées, d'entités locales que de particuliers. À la diversité des problématiques fiscales de leurs clients, les équipes en charge des activités de conseil fiscal chez Mazars répondent par une gamme diversifiée de services et une capacité d'intervention sur des dossiers transnationaux. La dynamique de développement de la GBU repose en effet sur une stratégie ambitieuse, à la fois de déploiement d'une offre de service de plus en plus complète et de renforcement des équipes locales de fiscalistes pour disposer d'une capacité d'intervention directe dans un maximum de pays.



“Avec 33% de croissance en 2009-2010, la GBU Tax a atteint les objectifs qu'elle s'était fixé dans le cadre de son plan stratégique”, indique Ton Tuinier, Responsable de la GBU Tax. Cette performance, qui reflète l'importance de l'optimisation des charges

fiscales dans un contexte économique tendu et renvoie toutefois à des évolutions contrastées selon les zones géographiques. Ainsi, l'activité est restée stable dans les pays d'Europe occidentale, où Mazars s'est attaché à renforcer les équipes fiscales dédiées et à développer l'activité aussi bien à destination de clients PIE que de clients OMB, d'où un équilibre du portefeuille contribuant notablement à la capacité de résilience du Groupe. En revanche, l'activité s'est sensiblement accrue dans les pays émergents – Asie et Amérique du Sud notamment – où nous avons continué

à renforcer notre présence, en profitant pleinement des capacités d'intervention offertes par notre *partnership* intégré, qui nous permet de prendre part aux équipes multidisciplinaires et de répondre aux enjeux fiscaux de clients locaux en leur apportant un conseil global.

### Conseil fiscal international, expertises locales

Soutenu par l'expansion de Mazars, le développement de notre champ d'intervention est également rendu possible par notre veille fiscale permanente, à la faveur de laquelle nous pouvons nous positionner en experts sur des sujets aussi variés que les prix de transfert, les expatriations, les impatriations, la TVA et les questions douanières et d'autres thématiques transfrontalières que rencontrent des clients qui, comme nous, se développent rapidement à l'international. Liée à une culture transnationale de partage des expertises et

des meilleures pratiques, cette compétence, grâce à laquelle nous pouvons répondre avec pertinence aux besoins actuels de grands groupes internationaux, s'ajoute à notre connaissance éprouvée des marchés locaux qui nous permet de satisfaire nos clients, quelle que soit leur taille, dans une relation de proximité. La nouvelle organisation mise en place début 2010 a elle aussi contribué à notre montée en puissance: structurés au sein d'une *Global Business Unit*, nous avons gagné en transversalité, en mise en commun et homogénéisation de nos approches et, surtout, en capacité de mobilisation pour servir nos clients et prospects, confrontés à des enjeux fiscaux toujours plus complexes, et pour en conquérir de nouveaux.

#### Un fort potentiel de croissance

Forts des avancées réalisées, nous pouvons nous concentrer sur les deux axes stratégiques prioritaires de notre plan de développement: l'approfondissement de notre activité de conseil fiscal dans les pays occidentaux, en capitalisant sur la large base des clients de Mazars dans ces pays, et le déploiement d'équipes de fiscalistes dans des économies en pleine croissance, telles que le groupe BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), les pays émergents ou les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale). Aux Etats-Unis également: nous attendons beaucoup de WeiserMazars, dont les services fiscaux représentent une part significative de l'activité. Enfin, l'essor de l'activité *Tax* au plan global passe également par notre capacité à attirer des experts, spécialistes de leurs marchés locaux.

Le dynamisme de nos équipes en place, la diversité des missions que nous

## Focus client au Royaume-Uni

### Klarius Group: du conseil fiscal au conseil global

Mandaté par Klarius Group, pour intervenir sur des *due diligence* fiscales dans le cadre du rachat de Quinton Hazell group, Mazars a mobilisé les synergies de son *partnership* international pour accompagner ce client dans une opération majeure et le conseiller sur le financement et l'optimisation fiscale de l'acquisition. Ce sont les équipes de Mazars basées en Allemagne, Espagne, France, Irlande, Italie, Pays-Bas et Pologne que les associés anglais David Sayers et Andrew Ross ont mobilisées pour mener à bien cette opération complexe incluant l'acquisition d'entités dans plusieurs pays. L'équipe Mazars a ainsi apporté son expérience des transactions internationales de fusion-acquisition, tout en s'appuyant sur une réelle connaissance des régimes fiscaux nationaux. Mazars a poursuivi son accompagnement en aval de l'opération en aidant le nouveau groupe à se réorganiser pour mieux gérer ses synergies. Rien d'étonnant dès lors à ce que Mazars ait eu la satisfaction d'être retenu par ce dernier à l'issue d'un appel d'offres pour des prestations d'audit et de *compliance*.

☛ Pour en savoir plus sur les activités de Mazars au Royaume-Uni: [www.mazars.co.uk](http://www.mazars.co.uk)

conduisons, la rapidité des évolutions de carrière sont autant de perspectives qui font venir à nous les meilleurs potentiels ou les talents reconnus de la profession. "Sur cette base, nous avons l'ambition de renforcer notre contribution à l'activité globale de Mazars pour passer à 15% d'ici trois ans", conclut Ton Tuinier.

# 33 %

DE CROISSANCE  
DE L'ACTIVITÉ  
*Tax* EN  
2009-2010.

Conseil juridique

## Une expertise pointue pour réussir des opérations complexes

Développée depuis 2007 sous la marque Marccus Partners, l'activité de conseil juridique de Mazars, a depuis, connu une évolution considérable et s'est structurée depuis janvier 2010 au sein de la *Global Business Unit Law* (GBU Law). Fédérant plus de 300 personnes, le cabinet d'avocats d'affaires de Mazars déploie ses expertises dans le monde entier, tout particulièrement dans les contextes transactionnels, et contribue, de concert avec les autres lignes de métier du Groupe, à offrir un conseil global aux clients de Mazars. Cet essor renvoie à une vision stratégique précise des synergies et compétences sur lesquelles s'appuyer pour proposer une approche pluridisciplinaire aux clients, génératrice de valeur ajoutée.

“Notre capacité d'intervention sur tous les continents est le levier clé de notre croissance.”



Marccus Partners a confirmé en 2009-2010 son dynamisme, fruit d'une stratégie offensive de développement, reposant à la fois sur l'évolution de ses offres de service et l'extension de ses capacités d'intervention au plan mondial", analyse Bernd Sagasser, responsable de la GBU Law.

Ainsi, les avocats de Marccus Partners accompagnent-ils leurs clients dans des domaines aussi complémentaires que le droit des sociétés, les fusions et acquisitions, le droit immobilier,

les procédures collectives et les restructurations, le droit du travail, les contentieux et arbitrages ou le droit fiscal. Dans une conjoncture contrastée selon les zones géographiques, marquée notamment par la raréfaction des fusions et acquisitions et des opérations immobilières d'envergure, le large spectre de nos domaines d'expertise a permis le maintien de l'activité *Law* avec, notamment, un réel dynamisme des activités de conseil en droit social, en restructuration et en contentieux.

A la complexité des besoins de nos clients, en raison de la multiplication d'opérations transnationales, répond ainsi l'extension de nos offres de service en conseil juridique. La diversification de nos implantations géographiques s'inscrit dans la même lignée. A cet égard, 2009-2010 a vu Marccus Partners ouvrir un bureau de représentation à Londres, afin d'être plus proche de ses clients britanniques et américains présents en Europe et d'accompagner les investisseurs étrangers cherchant à s'installer sur le continent européen. En juin dernier, Marccus Partners a fait un rapprochement avec le cabinet HHP Attorneys-at-law en Chine. Cette évolution fait partie de la stratégie de création d'une plateforme en Asie-Pacifique avec, dans un premier temps, des bureaux à Shanghai et Jakarta. Ainsi, la GBU Law profite-t-elle de sa présence directe dans des pays clés - Allemagne, France, Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, et désormais Russie, Grande-Bretagne et Chine -, pour rayonner dans leurs zones d'influence. L'Italie permet de couvrir la Libye; de même, de France nous travaillons avec l'Afrique francophone, d'Espagne avec l'Amérique Latine, d'Allemagne avec l'Europe de l'Est... En outre, la puissance globale et les capacités d'intervention du Groupe dans 56 pays nous permettent d'apporter la compétence juridique aux enjeux *business* de nos clients, en nous appuyant sur un bureau Mazars pour identifier un partenaire local partageant nos standards techniques et de qualité de service. " Cette capacité d'intervention sur tous les continents, levier clé de notre croissance, a également bénéficié de la nouvelle organisation en GBU, synonyme de réactivité et de proximité accrues au service de nos clients ", souligne Bernd Sagasser.

Forte de sa dynamique de croissance et de ses atouts, en particulier la complémentarité de son expertise avec celle du Groupe et le pluriculturalisme de ses équipes-, la GBU Law poursuit ses ambitions, visant un doublement de son activité à l'horizon 2012-2013.

### Focus client

#### UNE ÉQUIPE D'EXPERTS DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

En 2009-2010, Marccus Partners a suivi de nombreuses transactions immobilières pour une clientèle internationale : aussi bien de l'immobilier de bureaux, que des commerces, des plateformes logistiques ou des acquisitions et cessions internationales pour lesquelles Marccus Partners était sollicité en tant que conseil juridique et fiscal. Mandaté pour des financements immobiliers d'établissements bancaires notamment, Marccus Partners assiste également ses clients sur d'importantes renégociations de baux et autres opérations de structuration organisme de placement collectif immobilier.

Parmi ses nombreux clients du secteur immobilier se trouve la société Foncière Euris/Rallye pour laquelle Marccus Partners est intervenu à plusieurs reprises en relation avec des co-investissements du développeur portugais Sonae Sierra. Récemment, le cabinet a été sollicité comme conseiller dans le cadre de la vente du centre commercial "Alexa" à Berlin, l'une des plus importantes transactions immobilières en Allemagne.

☛ Pour en savoir plus sur les activités de Marccus Partners: [www.marccuspartners.com](http://www.marccuspartners.com)

LA GBU LAW  
VISE UN  
DOUBLEMENT  
DE SON ACTIVITÉ  
D'ICI 3 ANS



\* Responsabilité

Cátia, Mazars au Portugal

## Une dynamique démocratique, clé de notre indépendance

Répondre aux besoins du marché avec des services innovants et de qualité, définir en conséquence une vision et donner du sens à notre stratégie, enfin créer les conditions d'une croissance maîtrisée et durable: tels sont nos enjeux, qui relèvent de nos organes de gestion et de gouvernance avec l'aide des fonctions transversales de support, pilotées à l'échelle mondiale au sein de *Global Support Units (GSUs)*.

Avec des équipes constituées fin 2009, dans le cadre de notre processus démocratique, ces organes et GSUs contribuent collectivement à l'atteinte d'objectifs ambitieux: un développement géographique continu et la diversification de nos offres dans le respect des normes de sécurité et des standards de qualité de haut niveau qui sont constitutifs de notre positionnement.

Partager et mettre en œuvre une stratégie empreinte de sens, c'est aussi pour Mazars faire en sorte qu'elle soit en harmonie avec la société dans laquelle elle évolue. La responsabilité est donc au cœur de la conception que nous avons de nos métiers. Pour Mazars, elle est d'abord une valeur fondatrice de son modèle démocratique de gouvernance, mais elle s'exprime aussi, par la nature même de nos professions, dans nos relations avec nos clients et avec les marchés et à l'égard de la société dans son ensemble. La responsabilité est reflétée dans nos stratégies de ressources humaines et dans la gestion des hommes. Ces engagements sociaux et environnementaux, formalisés dans le cadre de notre stratégie de *Partnership Social Responsibility*, sont partagés par tous les professionnels du Groupe.

### La démocratie en marche

Mazars construit depuis 1995 un modèle original de *partnership* intégré, fidèle aux valeurs prônées par ses fondateurs et garant d'une véritable démocratie associative. Les associés du Groupe ont choisi, au-delà des diversités culturelles, de s'engager dans une aventure fondée sur le partage de valeurs communes, la même conception du métier et les mêmes exigences de qualité. En cela, c'est un modèle exigeant et efficace qui donne à chacun un rôle essentiel à jouer dans le développement de Mazars. Sans jamais être aligné sur les méthodes ou les valeurs d'un pays dominant, Mazars construit ainsi, avec patience et détermination, une organisation véritablement internationale et solidaire de professionnels qui ont choisi de partager risques et bénéfices.

La direction de Mazars Scrl est assurée par son

Conseil de Gérance (GEB) sous la supervision du Conseil de Surveillance (GGC). La direction de chaque cabinet national est assurée par un comité exécutif propre élu par les associés de l'entité concernée, les candidatures ayant été préalablement soumises au GEB.

Au cœur de la gouvernance et des prises de décision, les associés se réunissent en Assemblée Générale au moins une fois par an pour approuver les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe, la désignation de nouveaux associés et les états financiers consolidés de l'exercice. Ils élisent aussi tous les 3 ans les organes de direction et de contrôle. C'est dans cet esprit démocratique qu'on a été élu, en décembre 2009, le Conseil de Gérance et le Conseil de Surveillance du Groupe. Leur nouvelle composition reflète la dimension internationale acquise par Mazars portant aux responsabilités des associés issus de plusieurs générations, de plusieurs continents et de plusieurs métiers. De même, en avril 2010, les associés ont approuvé l'élargissement des organes de gérance et de gouvernance du Groupe à des associés de Weiser.

### Une organisation au service de nos enjeux

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

### Le Conseil de Surveillance

La gouvernance de l'organisation Mazars est dévolue au Conseil de Surveillance. Il compte entre 8 et 16 membres, élus tous les 3 ans par les associés, réunis en Assemblée Générale, l'échéance de leur mandat coïncidant avec celle des membres du Conseil de Gérance. Le Conseil de Surveillance est notamment chargé de suivre le bon fonctionnement du Groupe et la bonne évolution des institutions. A ce titre, il évalue régulièrement la performance du Conseil de Gérance et de ses membres, suit l'activité des pays ainsi que celle des GBUs et des GSUs et s'assure du respect des principes de gouvernance, du bon fonctionnement de la démocratie associative et des valeurs professionnelles et éthiques édictées dans la Charte associative. Il examine également les comptes et les budgets. Dans ce domaine, son rôle s'est renforcé au cours des quatre dernières années, avec la certification des comptes consolidés de Mazars par deux auditeurs indépendants, BDO et Crowe Horwath International. Le Conseil de Surveillance supervise également l'efficacité du système de contrôle des risques. Enfin, il examine et approuve les nouveaux dossiers d'intégration, ainsi que les candidatures à l'association. Les **Senior Advisors** sont quatre anciens membres du GEB qui interviennent en tant que conseil auprès de celui-ci. Deux d'entre eux supervisent certaines régions du monde dans lesquelles Mazars est implanté et se développe. Les deux autres apportent leur expérience et leur expertise, respectivement au service de la gestion des talents au sein du Groupe et à l'animation et au développement de l'Alliance internationale Praxity.

### Le *Global Executive Committee* (GEC)

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

### Des associés mobilisés par le projet Mazars

La dynamique de Mazars est avant tout fondée sur ses associés, qui ont décidé de partager les mêmes valeurs et les mêmes institutions, telles que traduites par nos documents fondateurs, en particulier notre Charte associative, et de s'engager sur un projet conçu ensemble et décidé démocratiquement. Chaque associé a la responsabilité dans ce cadre de situer sa contribution et l'évolution de celle-ci par rapport au projet global et à sa déclinaison géographique ou métier. Fondée sur l'auto-évaluation et le challenge par la *peer review*, cette démarche permet à chacun et aux équipes de se placer dans une dynamique qui combine les capacités et aspirations individuelles et les contributions nécessaires à la réussite du projet collectif. Cette démarche fonde également l'équité du partage associatif.

## Composition des organes de gouvernance du Groupe

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

- Patrick de Cambourg, *Président et CEO du Groupe*
- Antonio Bover, *Co-CEO du Groupe, Sponsor des GBU Tax et GBU Law, Senior Partner de Mazars en Espagne*
- Philippe Castagnac, *Co-CEO du Groupe, Sponsor de la GBU PIE, Senior Partner de Mazars en France*
- Douglas A. Phillips, *Co-CEO du Groupe, CEO de WeiserMazars aux Etats-Unis*
- Hilton Saven, *Co-CEO du Groupe, Sponsor de la GBU OMB, Senior Partner de Mazars en Afrique du Sud*

### Les Senior Advisors auprès du Conseil de Gérance :

- Frédéric Allilaire – *Responsable de la coordination des zones Amériques et Moyen-Orient Afrique du Nord*
- David Evans – *Senior Partner de Mazars au Royaume-Uni, Sponsor de la GSU Talents*
- John Mellows – *Responsable de la coordination de la zone Asie-Pacifique*
- Jos van Huut – *Senior Partner de Mazars aux Pays-Bas, Chairman de l'Alliance Praxity*



### Le Global Executive Committee (GEC) : outre les membres du GEB et les Senior Advisors, il rassemble :

Les responsables des quatre *Global Business Units* :

- Hervé Hélias (GBU PIE)
- Bernd Sagasser (GBU Law)
- Ton Tuinier (GBU Tax)
- Phil Verity (GBU OMB)

Les responsables des quatre *Global Support Units* :

- Jean-Luc Barlet (GSU Technique et Innovation)
- Laurent Choain (GSU Talents)
- Thierry Colin (GSU Performance et Systèmes)
- Caroline Van Troeyen (GSU Secrétariat Général et Communication)

Ainsi que :

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

### Le Conseil de Surveillance

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

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

## “ Notre gouvernance évolue avec notre croissance ”

Retour avec Michel Barbet-Massin, président du Conseil de Surveillance, sur les activités de l'équipe élue fin 2009 pour trois ans et sur les priorités des prochains mois.

“ L'élection d'une nouvelle équipe au Conseil de Surveillance du Groupe, lors de la Convention des associés de décembre 2009, a marqué une évolution notable de sa composition avec la prise en compte de la



forte expansion internationale du Groupe ces dernières années.

La dynamique d'internationalisation constante de Mazars se reflète à travers un nouvel équilibre: d'une équipe essentiellement européenne lors de la précédente période triennale prévue par nos institutions, nous sommes ainsi passés à une équipe composée de dix personnalités issues de l'ensemble des zones géographiques dans lesquelles Mazars est aujourd'hui implanté, tenant compte par ailleurs de la contribution de chaque zone à l'activité globale du Groupe.

Ainsi, aux côtés de six membres européens, l'équipe compte désormais en son sein un ou plusieurs représentants de chaque continent sur lequel Mazars est présent: Afrique, Amériques et Asie (*présentation détaillée de la composition du Conseil de Surveillance en page 51*). Tous les membres de l'équipe élue fin décembre 2009 disposent d'une connaissance avérée des rouages du Groupe et d'une expérience significative en termes de management, chacun d'entre eux ayant déjà exercé la direction d'un bureau local ou appartenant à l'équipe exécutive d'un pays. Cet équilibre dans la représentation des principales zones géographiques dans lesquelles Mazars se développe est de nature à garantir, grâce à une bonne prise en compte des réalités locales, les conditions d'une bonne communication entre le Conseil de Surveillance et les pays.

Ces évolutions rappelées, le rôle du Conseil de Surveillance, prévu par notre Charte associative, n'a pas changé. Il est chargé de veiller au bon fonctionnement des institutions et à leur évolution au regard des développements que connaît le Groupe. A ce titre, il évalue régulièrement la performance du Conseil de Gérance et

des Comités exécutifs pays et s'assure du respect des principes de gouvernance édictés dans la Charte associative. Par ailleurs, il examine et approuve les nouveaux dossiers d'intégration, ainsi que les candidatures à l'association et agit, enfin, comme le représentant des associés auprès des instances de direction du Groupe et des pays.

### Des interactions renforcées

Plus concrètement, durant les premiers mois de l'année 2010, notre attention s'est portée sur l'animation des sous-groupes qui structurent notre action : en termes de "Finances", de "Gestion des Risques" et de "Vie associative", sans oublier les sous-groupes *ad hoc* qui accompagnent toute nouveau projet de croissance associative. Un travail important a notamment été mené sur les rémunérations et la fixation des droits de vote des associés pour la période triennale ouverte en décembre 2009, un élément essentiel de notre indépendance. Les autorités de régulation ont, en effet, à cœur de vérifier que notre structure de rémunération garantit l'indépendance des associés et permet de prévenir toute forme de conflit d'intérêt, en ne privilégiant pas uniquement des critères d'évaluation fondés sur la recherche de rentabilité. De plus, nous nous sommes attachés à développer ou à renforcer le rôle, dans les grands pays de notre organisation, de déclinaisons "locales" d'organes comparables au Conseil de Surveillance, à l'instar du Conseil d'administration de Mazars en France ou du Conseil de Surveillance de Mazars au Royaume-Uni. En développant une collaboration étroite avec ces relais locaux, nous avons renforcé le dialogue avec les pays

et fluidifié le rôle du Conseil de surveillance "Groupe".

De même, nous renforçons les interactions entre le Conseil de Surveillance et le Conseil de Gérance (GEB) en nous rencontrant régulièrement et en nous positionnant souvent très en amont des discussions et des projets sur lesquels notre avis est sollicité. L'opération de rapprochement avec Weiser, au printemps 2010, en constitue un très bon exemple : dès l'automne 2009, nous avons pris connaissance des *due diligence* pilotées par le Conseil de Gérance et nous avons pu apporter notre contribution dans le cadre de multiples points d'échange.

### Accompagner la croissance et la diversification

Dans les prochains mois, l'accompagnement de notre développement international figurera parmi les priorités du Conseil de Surveillance, avec une attention particulière portée au processus d'intégration des entités et des équipes qui rejoignent le *partnership*. Les enjeux sont non seulement opérationnels mais également culturels, et nous devons veiller à l'optimisation constante de cette démarche. De même, le développement des activités de *consulting* de Mazars induit la nécessité d'accueillir de nouveaux talents, apportant au Groupe des expertises complémentaires. L'accueil de professionnels de haut niveau et les conditions de leur visibilité immédiate au sein de notre structure associative sont des sujets clés au service du développement stratégique de ces nouveaux services et supposeront sans doute des évolutions de notre Charte associative."

## Performance et Systèmes

## Des solutions innovantes pour soutenir l'activité

Au-delà des missions habituelles d'une direction financière, la *Global Support Unit Performance et Systèmes (GSU P&S)*, animée par Thierry Colin, *Chief Financial Officer* du Groupe, a pour vocation de permettre aux *Global Business Units (GBUs)* et à leurs équipes opérationnelles d'améliorer leur efficacité et leur productivité et donc, *in fine*, leur performance financière. Cette amélioration accroît la capacité de Mazars à financer sa croissance et ses développements en toute indépendance.



De fait, l'indépendance financière est un point clé pour garantir le déploiement à long terme de nos stratégies en assurant la pérennité de notre modèle unique de *partnership* intégré. Nous y sommes donc particulièrement attentifs.

Dans ce contexte, la GSU Performance et Systèmes joue un rôle clé en élaborant, puis en déployant les indicateurs de suivi des performances financières et en mettant en place des systèmes d'information et des outils de *reporting* communs à tous les pays du Groupe. Challenger les budgets des GBUs pour optimiser leurs projets, à l'aune des critères de la performance financière, par un dialogue quotidien avec les opérationnels, constitue ainsi une part importante de l'activité de la GSU Performance et Systèmes. Cette démarche est facilitée par le déploiement de processus communs et d'outils innovants, avec l'objectif de disposer de solutions opérationnelles, comprises et prises en main par les utilisateurs.

“L'indépendance financière est un point clé pour garantir le déploiement à long terme de nos stratégies.”

Etre à l'affût des évolutions technologiques – logiciels *open source*, *Google Search Appliance*, *Microsoft applications* – constitue l'un des moyens d'assurer la mise à jour régulière de nos connaissances et ainsi de proposer aux équipes opérationnelles des *Global Business Units* les solutions les plus innovantes pour développer leur activité.

L'efficacité du support apporté par la GSU Performance et Systèmes au développement de l'activité du Groupe - pour l'ensemble de ses métiers - repose très largement sur notre capacité à équilibrer constamment, de la façon la plus pertinente, les demandes toujours croissantes d'allocation de ressources avec nos capacités effectives de financement, qui demeurent l'une des clés de notre indépendance.

Secrétariat Général et Communication

## Au service du développement de la marque Mazars

La *Global Support Unit* Secrétariat Général et Communication (GSU GSC) englobe les activités du Secrétariat Général, de la Direction de la Communication et de l'Agence internationale Marketing et Communication. Placée sous la responsabilité de Caroline Van Troeyen, elle a pour mission principale de développer la notoriété de la marque Mazars partout dans le monde, auprès de ses différents publics, et de veiller à l'image et à la réputation du Groupe sur tous les marchés où il est présent.



Pour ce faire, les équipes du Secrétariat Général s'attachent plus particulièrement aux aspects d'animation de la vie du *partnership* international. Cette structure originale et la forte croissance de notre organisation à l'international nécessitent, en effet, des rendez-vous d'échange réguliers pour tous les associés, ainsi que des temps forts validant les approches stratégiques des dirigeants et permettant à la démocratie fondatrice du Groupe de s'exprimer.

La qualité des échanges et des modes d'interaction sont, au sein d'un Groupe en pleine expansion, des leviers clés d'efficacité pour les prises de décision stratégiques et leurs mises en œuvre opérationnelles. Outre ces problématiques de conduite du changement, le Secrétariat Général joue aussi un rôle fort au cours des intégrations de nouvelles firmes en sécurisant les aspects juridiques de ces opérations. La direction de la Communication et l'Agence internationale Marketing et Communication se concentrent, quant à elles, sur le développement des stratégies de communication du Groupe et en

assurent la mise en œuvre. Il s'agit de traduire les objectifs du Groupe en plans de communication pertinents et ciblés. Elles dirigent également la conception des stratégies par pays et travaillent étroitement avec les équipes Marketing et Business Développement des GBU pour déployer des plans de marketing et de communication adaptés à chaque enjeu, qu'il s'agisse de communication externe éditoriale ou publicitaire, de marketing opérationnel, de relations publiques, de relations avec les médias, de lobbying ou encore de stratégies *e-media*.

La communication interne revêt également une dimension clé dans un groupe global tel que Mazars, pour répondre aux attentes accrues d'une organisation en mouvement et en perpétuelle croissance. Enfin, une réflexion sur l'architecture de marque est en cours afin de mieux nous adapter aux implications que nous imposent l'intégration de nouvelles équipes à travers le monde, avec l'accueil de firmes externes ou le recrutement de nouveaux talents, ainsi que l'élargissement de nos offres.

## Technique et Innovation

# Déployer les meilleurs standards de qualité et de sécurité

Responsable de la gestion des risques, de l'excellence technique et du contrôle de la qualité à l'échelle de l'ensemble du groupe, la *Global Support Unit* Technique et Innovation (GSU T&I) intervient en support des équipes opérationnelles pour garantir le respect de standards professionnels homogènes ainsi que des règles déontologiques internes dans tous les pays du Groupe. Animée par Jean-Luc Barlet, *Chief Compliance Officer* du Groupe, la GSU joue également un rôle phare en termes de prévention des risques, qu'ils soient liés à l'activité de Mazars ou exogènes.



## Promouvoir et contrôler la qualité

Une des priorités de la GSU Technique et Innovation est l'homogénéité du niveau de compétences techniques des collaborateurs du Groupe, quel que soit le pays du *partnership* international dans lequel ils opèrent et les clients pour lesquels ils interviennent – *Public Interest Entities* (PIE) ou *Owner Managed Businesses* (OMB). Pour ce faire, la GSU éditte et met à jour des manuels qualité à l'usage des professionnels de Mazars, notamment un Manuel d'Assurance Qualité, dédié à l'audit et récemment actualisé, qui définit les normes et procédures à mettre en œuvre, ainsi que

leurs conditions d'application. Chaque année, elle enrichit son offre de manuels dédiés à la gestion des risques et aux problématiques des lignes de métiers en développement ou connaissant des évolutions réglementaires (avec en 2010 par exemple un manuel dédié aux activités de *Transaction Advisory Services* de la ligne de métiers *Financial Advisory Services*). La GSU Technique et Innovation met également à disposition des professionnels de Mazars, en lien avec les équipes de la GSU Talents, des *cursus* de formation et des plateformes d'assistance pour répondre au quotidien à toutes les problématiques

techniques qu'ils peuvent rencontrer, relatives à l'évolution des normes par exemple.

Il s'agit d'apporter à leurs clients des expertises pointues et de mettre en œuvre des approches innovantes. Ainsi la GSU a-t-elle poursuivi en 2009-2010 son assistance internationale à la mise en œuvre des normes IFRS et enrichi, en liaison avec *Mazars University*, le dispositif de *e-learning* en l'étendant à des sujets tels que les normes d'audit internationales clarifiées de l'IFAC (*International Standards on Auditing*), qui se généralisent rapidement.

La qualité de nos interventions fait l'objet plusieurs fois par an de revues, qui permettent d'évaluer l'organisation et l'application des normes et procédures sur les missions.

L'évaluation porte aussi bien sur le respect des normes nationales et internationales d'audit (ISA, US Gaap) que sur les règles d'éthiques, sur les compétences du personnel ou sur la supervision des missions.

### Une veille technique sans relâche

La nécessité de mettre continuellement à jour les supports d'assistance aux professionnels du Groupe pour tenir compte de l'évolution des normes et pratiques conduit les équipes de la GSU, aux côtés d'autres associés du Groupe, à prendre part activement aux travaux des organisations professionnelles internationales: l'IASB, l'EFRAG, l'IFRIC, la FEE ou encore l'IFAC pour ne citer que celles-ci. Mazars est également membre du *Forum of Firms*, label qui regroupe les cabinets s'engageant à la promotion des meilleurs standards de qualité d'audit à travers le monde, tant sur le plan technique qu'éthique. Ces engagements placent par ailleurs Mazars en position privilégiée pour partager les pratiques innovantes. L'innovation

découle également du dialogue permanent que nous entretenons avec les opérationnels et des besoins qu'ils formulent en solutions nouvelles pour leurs clients.

### Déontologie et prévention des risques

La création de la GSU Technique et Innovation répond aussi à la volonté de gagner en efficacité et en cohérence dans le suivi, au plan global, d'un certain nombre de points clés liés à la déontologie et aux règles d'indépendance qui régissent les professions de l'audit. Mise à jour de la Charte de conduite en matière d'objectivité et d'indépendance (CCOI), édition de guides pratiques permettant aux auditeurs d'identifier aisément les situations d'incompatibilité – notamment les services prohibés –, réponses aux consultations des auditeurs sur l'acceptation des missions et les situations de conflit d'intérêts, constituent les missions clés de la GSU en matière de *Risk Management*. Nous avons également renforcé nos outils de contrôle avec le déploiement progressif des dispositifs de CR<sup>2</sup>M (*Customer Relationship Risk Management*) et de Fast RM (*Risk Management*), qui permettent de répertorier plus finement nos clients et missions au plan mondial. Ce système répond à la nécessité de poursuivre notre croissance de façon maîtrisée, dans un contexte d'expansion internationale soutenue. Il va fluidifier le déroulement de nos opérations en offrant une visibilité synoptique sur l'allocation de nos ressources et en facilitant l'analyse des risques. Parallèlement à ces développements techniques, la GSU Technique et Innovation est très impliquée dans la transmission des valeurs de responsabilité et de transparence dans lesquelles s'ancre notre gestion quotidienne des risques.



Talents

## Un actif au cœur de notre dynamique de croissance

Dans une entreprise de services à forte valeur ajoutée comme Mazars, la gestion des talents est un facteur clé de succès ; elle est même le maillon essentiel dans la capacité à donner du sens à nos approches et aux solutions que nous proposons à nos clients.



Nous avons souhaité renforcer le positionnement de la fonction RH au plan international, autour d'un *Chief Human Resources Officer*, pivot de la *Global Support Unit (GSU) Talents*.

Laurent Choain a ainsi rejoint Mazars en juillet 2010 pour élaborer et coordonner la mise en œuvre de nos politiques de gestion des talents. Son expérience des groupes internationaux et de la gestion des hauts potentiels va être précieuse pour accompagner la croissance du *partnership* et contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération de leaders.

## “ Quel sens donnez-vous à votre arrivée chez Mazars ?

*Mon titre de Chief Human Resources Officer, en anglais, n'est pas une "coquetterie", il signifie simplement que je suis en charge d'élaborer et de piloter, au niveau exécutif du Groupe, la politique de ressources humaines. La traduction opérationnelle en est immédiate : à l'instar de toute fonction "Groupe", mon équipe est internationale, et notre langue de travail est l'anglais. Même s'ils peuvent sembler anecdotiques, ces points sont symboliques de la dimension définitivement mondiale acquise par Mazars. Le redéploiement de la DRH en Global Support Unit (GSU), avec l'appui de représentants dans chaque pays, donne au partnership un poste de pilotage de l'évolution des carrières et des besoins en expertises à la dimension de ses ambitions. Plus globalement, le renforcement des fonctions supports – en parallèle avec le déploiement de business units mondiales structurant nos offres de service et nos stratégies commerciales –, marque le passage à une dimension nouvelle. La poursuite de l'expansion internationale avec l'intégration de nouveaux associés et de nouvelles équipes de professionnels, le renforcement de nos offres de conseil attirant de nouveaux clients mais aussi de nouveaux profils, l'identification et l'accompagnement des leaders de demain, appellent une coordination internationale accrue, rendue possible par l'évolution de notre organisation.* ”



## “ De quels moyens disposez-vous pour impulser cette dynamique nouvelle ?

*Il existe déjà chez Mazars, des structures et des outils remarquables de gestion des ressources humaines, de partage d'informations et de connaissances : des rencontres régulières entre nouveaux embauchés, associés et managers ; Mazars University, permettant de déployer des formations de haut niveau à l'échelle internationale ; le Mazars Way qui est la traduction de nos valeurs et de nos principes, constitutifs de notre "ADN" ; des enquêtes de satisfaction internes ou encore des approches de gestion des carrières tel le Partner Development Focus, visant à développer les compétences en termes de management et de leadership. Les Mazariades, qui constituent un temps fort de la vie interne de Mazars en rassemblant autour des valeurs du Groupe des représentants de tous les pays pour deux jours de découverte et d'échanges, sont aussi un élément important.*

*Surtout, ces ressources ont été conçues et déployées par des équipes que je vais avoir un réel plaisir à animer.*

*La gestion des talents est au cœur de tous les enjeux stratégiques et demande un haut niveau d'implication de la part de tous les associés de notre Organisation ; il ne peut donc être question de centraliser les processus.*

*S'il est une dynamique que j'entends impulser à tous les niveaux, c'est celle d'une organisation apprenante s'enrichissant, à l'image de l'ensemble du Groupe, de ses diversités.*

Les équipes RH vont donc, dans chaque pays, se positionner en “vigie”, diffusant les bonnes pratiques, apportant les solutions et les outils nécessaires, et veillant à la cohérence globale des décisions mises en œuvre au niveau local. ””

## ““ Quels seront vos priorités et enjeux dans les prochains mois ?

Notre croissance implique la continuité d'une politique de recrutement active, une gestion mondiale de notre “marque employeur” et la capacité à la faire vivre en l'enrichissant de façon permanente. Mazars a réussi à s'imposer en France, en Europe, mais aussi au-delà, comme employeur de référence pour les jeunes issus des meilleures filières de la finance, de l'économie ou encore du droit des affaires.



Outre l'excellence technique, connue et reconnue, ce sont bel et bien ses valeurs et son modèle de partnership intégré qui distinguent aujourd'hui Mazars sur le terrain de la “guerre des talents”. Par rapport à d'autres, nous offrons des évolutions de carrière rapides, des perspectives de mobilité et l'accès à des responsabilités sur un large spectre de métiers, dans un nombre toujours croissant de pays. La notion d'aventure humaine offerte par Mazars, où prévaut une dimension entrepreneuriale forte, ainsi que l'image d'une “fabrique de dirigeants” doivent être en permanence réaffirmées et diffusées.

En complément, pour accompagner le développement des activités de conseil du Groupe, l'un des enjeux forts des mois à venir sera de démontrer l'attractivité de notre projet auprès de profils plus expérimentés, spécialistes de certains métiers ou fins connaisseurs de certains marchés. ””



➤ Pour en savoir plus sur les carrières chez Mazars, rendez-vous sur notre site “Talents” : [www.mazars.com/talents\\_fre](http://www.mazars.com/talents_fre)

## MAZARS UNIVERSITY

Au travers de séminaires et *via* sa plate-forme de *e-learning*, *Mazars University* déploie des programmes de formation de haut niveau grâce auxquels se transmettent les expertises et les meilleures pratiques, et à l'occasion desquels se créent des liens professionnels et personnels entre les collaborateurs. C'est donc dans le creuset de cette institution que se forge aujourd'hui



une part de notre identité et en son sein que chacun peut réaliser pleinement le sens de son implication dans le projet de Mazars. Trois "piliers" la constituent et doivent, dans une organisation apprenante, comme Mazars s'attache à l'être, être en permanence renforcés : la transmission de nos savoir-faire et de nos standards d'excellence technique, qui sont au fondement de notre *business model* ; l'apprentissage du management et du *leadership* ; la réflexion stratégique de fond sur le sens de nos métiers et la manière dont ils peuvent interagir avec la communauté économique et financière.

## L'ÉCLAIRAGE DE DAVID EVANS

Membre du précédent Conseil de Gérance, *Senior Partner* de Mazars au Royaume-Uni, David Evans est *Senior Advisor* auprès du Conseil de Gérance ; il est également le Sponsor de la GSU Talents.

### Porteurs d'avenir

Pour Mazars comme pour toute société de services professionnels, la qualité et la diversité des talents qui nous rejoignent, notre capacité à les intégrer, à les former et les fidéliser est un facteur clé de nos succès actuels et futurs. En faisant appel à Laurent Choain, dont la carrière est marquée par



un engagement de longue date au service du développement des talents et qui est un manager familier des groupes internationaux et de la gestion des hauts potentiels, nous nous donnons les moyens de nos ambitions : continuer à croître en attirant les meilleurs talents, avec l'objectif de renforcer le niveau de qualité de nos prestations et d'élargir le champ de nos expertises, mais aussi animer au plan international la gestion des carrières et contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants. Mon rôle de *Sponsor*, à ses côtés, est notamment de veiller à ce que la stratégie définie et mise en œuvre, réponde précisément aux besoins et aux spécificités de nos métiers.

## Donner du sens à nos engagements

Depuis sa création, Mazars a toujours construit son développement comme une aventure entrepreneuriale devant profiter à la communauté économique et sociale tout entière. Cet engagement en faveur d'une démarche citoyenne prend notamment corps au travers de notre stratégie de *Partnership Social Responsibility (PSR)*, partagée et mise en œuvre par l'ensemble des professionnels du Groupe. Notre organisation et notre pratique des métiers d'audit et de conseil placent la responsabilité, que nous concevons comme un équilibre entre confiance, force d'entreprendre et respect envers tous nos publics, au centre de nos valeurs et de nos préoccupations.



Au sein de Mazars, chaque associé s'engage à respecter les valeurs clés du Groupe (respect des personnes et diversité, compétence, rigueur et intégrité, indépendance, continuité, sens du service et responsabilité) au moment où il signe la Charte associative. Pour chaque collaborateur, associé ou non, c'est le *Mazars Way* qui formule ces valeurs et principes clés et participe ainsi à la construction d'une vraie culture commune.

### Au cœur de l'ADN de Mazars

La responsabilité est la réponse quotidienne que nous apportons pour faire vivre nos principes fondamentaux: notre engagement professionnel envers nos clients, le respect envers nos collaborateurs et l'attention prêtée à leur évolution, les actions de mécénat, ou encore la participation active à de nombreux débats d'idées, comme la Cité de la Réussite à la Sorbonne à Paris, par exemple. Lors de l'édition 2010, James Kallman, associé de Mazars en Indonésie a ainsi débattu du sujet de la crise dans les pays émergents aux côtés d'autres intervenants prestigieux.

**Une stratégie responsable,  
des projets concrets**

Notre volonté de développer une activité créatrice de valeur pour l'ensemble de la communauté s'incarne dans notre stratégie de *Partnership Social Responsibility* (PSR) structurée autour de 3 axes :

- le développement durable et l'environnement ;
- la diversité ;
- la solidarité via le mécénat de compétences.

Chaque axe se décline ensuite en actions au niveau du Groupe et dans chaque pays. Ainsi pour le développement durable, le lancement de la démarche de réduction de notre empreinte Carbone à l'occasion de la Convention des associés Mazars, fin 2009, suivi d'initiatives nationales, en France et aux Pays-Bas notamment en est un exemple. En ce qui concerne la diversité, une charte a été constituée au niveau du Groupe et chaque pays l'adapte et l'applique en fonction de ses opportunités et contraintes locales. Pour les projets de solidarité, les initiatives locales sont très nombreuses, portées par l'enthousiasme des équipes des pays. Mise à disposition de compétences professionnelles et bénévolat sont au cœur de projets de soutien d'associations. C'est le cas notamment au Brésil où des associations de protection de l'enfance bénéficient de l'implication de Mazars. Les engagements citoyens de Mazars prennent aussi vie au travers de fondations d'entreprise comme en Angleterre ou, plus récemment, en France avec la Fondation d'entreprise Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement Durable créée en octobre 2009 et soutenant les projets d'associations qui agissent en faveur de l'enfance en difficulté, facilitent l'insertion de personnes atteintes



d'un handicap ou encore développent des initiatives en faveur de la protection de l'environnement. Cet engagement de Mazars pour une intégration complète de ces principes de responsabilité dans son *business model*, est porteur de sens pour l'ensemble du Groupe, tant il est qu'il n'est de croissance durable que responsable.

➔ **Pour plus d'information, voir notre rapport RSE en page 116.**

**LA DIVERSITÉ, LE SENS DE MAZARS**

La diversité des talents, des profils et des cultures est une richesse dans un groupe au développement soutenu comme Mazars. Depuis plusieurs années, c'est un sujet prioritaire, suivi par un membre du Conseil de Gérance et qui a fait l'objet d'une charte. Deux thèmes ont été abordés durant l'année, celui de la parité et celui de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Comme nombre d'organisations, Mazars, qui recrute 50% de femmes et 50% d'hommes, voit ses effectifs féminins chuter significativement au fur et à mesure de la progression dans la hiérarchie avec seulement 12% de femmes associées. La parité, c'est offrir les mêmes chances aux deux sexes en acceptant leur différence. Il a donc été question de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et des congés de maternité. Ces deux sujets font l'objet de codes de bonne conduite, qui seront déclinés dans chaque pays en les adaptant à la culture locale. Enfin, un réseau de femmes a été créé afin de permettre l'échange de bonnes pratiques et de travailler ensemble. De plus, Mazars a été fidèle au *Women's forum* pour la quatrième année, en parrainant une délégation de femmes russes et en participant à un débat sur les carrières pour les femmes en Russie.

A blurred office scene with people working at desks near a large window. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid. The background shows a modern office environment with large windows, desks, and people in business attire. One woman in the foreground is leaning over a desk, smiling, while others are blurred in the background.

# Sens de la transparence et de l'engagement



## SOMMAIRE

### 66 RAPPORT FINANCIER

- 66 Rapport du Conseil de Gérance sur la performance opérationnelle et financière de l'exercice 2009-2010
- 73 Rapport du Conseil de Surveillance
- 75 Etats financiers consolidés établis selon les normes IFRS pour l'exercice 2009-2010 clos le 31 août 2010
- 101 Rapport des auditeurs indépendants

### 102 RAPPORT DE TRANSPARENCE GROUPE

### 116 RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



\* Rapport financier

Consuelo, Mazars aux Pays-Bas

## Rapport du Conseil de Gérance sur la performance opérationnelle et financière de l'exercice 2009-2010

La décision prise en 2004-2005 de présenter et publier un rapport annuel incluant nos états financiers consolidés, établis selon les normes IFRS et certifiés par deux réviseurs externes, demeure encore à ce jour un trait marquant de notre *partnership* international intégré. Signe d'une volonté de transparence à l'égard de l'ensemble de la communauté économique, nous avons donc le plaisir de vous présenter notre rapport sur l'activité et les résultats de l'exercice écoulé.

## **Le maintien de notre programme d'investissements au service de notre croissance...**

L'exercice 2009-2010 marque la première année d'une nouvelle période triennale, telle que prévue par nos institutions. Malgré une conjoncture marquée par le maintien d'une forte incertitude, notamment dans les économies occidentales, Mazars a néanmoins décidé de maintenir le cap fixé par son plan stratégique "Odyssey", mis en œuvre depuis fin 2006 et dont les grandes orientations ont d'ores et déjà prouvé leur pertinence durant la période triennale qui s'est achevée fin 2009, en matière de couverture géographique notamment. De même, le Groupe continue à développer son offre de service à un rythme soutenu.

Ainsi, malgré les difficultés liées à la conjoncture économique de 2009-2010, notre activité a généré un chiffre d'affaires de 884,4 M€, soit une croissance de 14,3% en euros et, à taux de change constants, de 13,3%. Ce résultat, encourageant dans de telles circonstances, est imputable à une stratégie de croissance associative et de croissance organique.

En matière de croissance associative, il convient ainsi de noter avant tout les effets liés à la principale opération de l'exercice, l'association de la firme américaine Weiser. Sur la zone "Amériques", cette opération, couplée à l'intégration du cabinet canadien Harel Drouin, entraîne une hausse de l'activité de 13,5 M€ à 77,4 M€, le nombre de collaborateurs augmentant quant à lui de 59 à 498. Effectif au 1<sup>er</sup> janvier 2010 seulement, l'impact du rapprochement avec Weiser n'a été comptabilisé que sur huit mois pour l'exercice 2009-2010 et les effets complets de ce rapprochement se feront sentir pleinement dans les résultats de l'exercice 2010-2011.

Par ailleurs, cette année, l'Algérie, Maurice, le Pakistan, la République de Corée et l'Uruguay nous ont rejoint, tandis que Mazars a poursuivi ses efforts d'intensification du maillage national dans les pays dans lesquels le Groupe est déjà présent. C'est notamment le cas avec l'intégration de deux cabinets de taille moyenne en France, ainsi que de plus

petites entités en Belgique, en Allemagne et au Royaume-Uni. Le total des opérations de croissance associative a ainsi contribué à hauteur de 89,9 M€ au chiffre d'affaires de l'exercice et représente 11,3% en termes de croissance en euros.

Notre dynamique de développement international va se poursuivre dans les prochains mois. De nouvelles opérations de croissance externe seront en effet soumises à l'approbation des associés, réunis en Assemblée générale en décembre 2010: elles concernent l'intégration de nouvelles entités principalement au Kenya, au Nigeria, au Pérou, en Suède et au Tadjikistan. Toutes ces opérations traduisent notre volonté de poursuivre une double stratégie de développement sur de nouveaux marchés et de renforcement de nos positions sur nos marchés traditionnels. Grâce à ces opérations, au début de l'année 2011, notre Organisation sera directement présente dans 61 pays, avec près de 13 000 collaborateurs.

La croissance organique à taux de change constants s'est établie à 2,0%. Même si nous n'avons pas pleinement atteint nos objectifs budgétaires, nous pouvons cependant nous féliciter de cette performance réalisée dans un environnement dans lequel l'ensemble de notre profession a connu une année difficile, notamment en Europe, avec une baisse significative des missions contractuelles et une pression sur les honoraires pour les missions récurrentes d'audit.

## **...qui permet de dégager des résultats satisfaisants dans un contexte difficile et incertain.**

La rémunération des associés a progressé de 30 M€, soit environ 20,5%. Une bonne performance dans les circonstances actuelles. Cette amélioration de la rentabilité résulte d'une gestion de l'augmentation des charges de personnel et des effectifs légèrement inférieure à celle de la croissance. La croissance des effectifs moyens a été légèrement inférieure à 9,6%, notre Organisation ayant mis en action au cours de l'année des équipes comptant 639 associés (556 en 2008-2009, soit une croissance de 14,9%) et 11 762 collaborateurs, soit 12 401 professionnels

au total.

La principale source d'augmentation des effectifs est liée aux rapprochements réalisés au cours de l'exercice, soit 650 personnes, dont 400 du fait de la seule opération avec Weiser. Les effectifs ont également progressé au Botswana, au Brésil, au Cameroun, en Egypte, en Indonésie, en Côte d'Ivoire, au Maroc, en Thaïlande et au Venezuela, pays dans lesquels l'activité est en forte croissance. En revanche, la Chine continentale, la Malaisie, le Mexique et les Pays-Bas ont connu des réductions d'effectifs.

Malgré les conditions économiques difficiles, le taux de marge brute a légèrement augmenté, de 51,7% à 52,0%. Le poids relatif des frais administratifs et généraux a légèrement diminué pour s'établir à 32,0% de l'activité, contre 32,7% auparavant. Ces deux tendances permettent au surplus distribué d'atteindre 20,0% de l'activité, contre 18,9% pour l'exercice précédent, soit un taux légèrement supérieur à celui atteint en 2007-2008, qui avait été une bonne année, juste avant la crise.

De fait, si la marge brute augmente en valeur absolue, il convient de nuancer l'analyse en distinguant les pays ayant réalisé un taux de surplus opérationnel largement supérieur à la moyenne du groupe comme l'Afrique du Sud ou la France, des pays ayant connu un exercice plus difficile comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas. Cette année a été marquée par de nettes améliorations du taux de surplus en Asie, en Irlande et au Royaume-Uni alors que l'Afrique du Sud, le Luxembourg, la Suisse et la Turquie connaissent une baisse.

Le montant des travaux en cours et comptes clients s'est, quant à lui, légèrement détérioré, passant de 109,1 M€, soit 14,0% de l'activité sur l'exercice précédent, à 140,8 M€, soit 15,9% de l'activité. Ceci est la conséquence des conditions économiques difficiles connues sur la période.

Le financement par les associés exprimé en pourcentage de l'activité a nettement progressé pour passer de 21% à 27,4%, principalement sous l'effet du rapprochement avec Weiser (système de retraite des associés). Notre endettement net s'est accru pour atteindre 7,5% de l'activité

contre 6,3% l'année précédente.

La structure financière de notre Organisation reste saine, puisque la charge de financement s'élève à 0,6% de l'activité, contre 0,8% en 2007-2008. Le ratio d'endettement financier net sur fonds propres – ces derniers comprenant les dettes envers les associés, qui économiquement sont assimilées à des fonds propres – est inférieur à un tiers, laissant ainsi les marges de manœuvre nécessaires à la poursuite de notre développement.

### **Une situation économique encore largement contrastée, avec une progression limitée sur nos marchés traditionnels...**

L'analyse des différents marchés confirme elle aussi la validité de la stratégie de Mazars, sur le plan tant du développement international et du renforcement de ses capacités d'intervention dans chaque pays, que de l'élargissement de son offre de service. De fait, si les situations sont largement contrastées, y compris au sein d'une même zone économique, le développement de nouvelles activités ou l'implantation de bureaux permettent globalement de constater des progrès. Compte tenu du contexte, les bureaux ont par ailleurs fait de larges efforts d'optimisation de leurs structures et de leurs organisations, afin de limiter au maximum les effets du ralentissement économique dans les pays les plus touchés, ce qui contribue à la bonne tenue du résultat.

La France continue de connaître l'effet conjugué de la pression sur les honoraires et de la baisse des missions de *channel 2*, en particulier du fait de l'absence d'opérations significatives de fusion-acquisition. L'activité a cependant progressé de 7,4%, dont 5,5% sont imputables à la croissance externe, suite à l'intégration de nouvelles entités en régions qui a permis de renforcer notre présence dans la région Franche Comté Bourgogne, ainsi qu'à Orléans et à Chartres.

Le Royaume-Uni a connu une croissance de 1,1% en livre sterling, et ce grâce à une fusion à Manchester et Liverpool, sans laquelle l'activité aurait été en baisse de près de 2%. Malgré un marché très difficile, le Royaume-Uni a

maintenu un haut niveau d'investissements, en termes à la fois de ressources humaines et d'infrastructures, tout en améliorant la rentabilité de son activité grâce à une bonne maîtrise des coûts.

L'activité des Pays-Bas s'est détériorée de 8,2%, ce qui est tout à fait comparable à la performance de la plupart des autres grands acteurs du marché aux Pays-Bas qui ont affiché une baisse allant de 6 à 10%. Ceci résulte à la fois d'une très grande pression sur les honoraires et d'un ralentissement de l'activité, notamment dans les services relatifs à la fiscalité internationale et aux transactions, qui représentent une part notable de l'activité de Mazars aux Pays-Bas. Grâce à une réorganisation de l'activité des bureaux et une revue en profondeur des frais professionnels et de personnel, conduisant à 2,5 M€ de coûts de restructuration, les Pays-Bas sont parvenus à améliorer leur rentabilité courante.

En Allemagne, l'activité a progressé de 9,9%, dont 6,8% proviennent d'un rapprochement avec un cabinet d'avocats. Le marché allemand continue de souffrir de la pression sur les honoraires, ce à quoi s'ajoutent des coûts de restructuration de 1,6 M€ qui affectent la rentabilité.

La Belgique a affiché une croissance de 7,7% grâce à un rapprochement avec un cabinet local, intervenu au 1er septembre 2009, ce qui a notamment permis de renforcer l'expertise de l'entité belge dans le secteur de la banque-assurance.

En Italie, nous avons poursuivi notre expansion et réalisé une croissance de 7,5%.

En Irlande, un contexte de marché particulièrement difficile a conduit à un ralentissement de 3,4% de l'activité, ce qui ne nous a pas empêché d'augmenter la rentabilité de près de 8% en optimisant significativement notre maîtrise des coûts.

De même, l'Espagne, où l'activité n'a que peu progressé en raison de très mauvaises conditions économiques, a amélioré de 2% sa rentabilité.

Dans l'ensemble des autres pays d'Europe occidentale

et orientale, les chiffres ne marquent pas d'évolution significative, excepté dans quelques cas très contrastés, qui tendent à se compenser. Ainsi, l'activité au Danemark progresse de 15,8%, tout comme celle de Malte, en hausse de 33,8%. De même, l'Autriche et la Roumanie affichent des taux de croissance de l'activité de respectivement 6,8% et 11,5%. En revanche, la situation se détériore au Luxembourg, autant en termes d'activité, avec un recul de 3,5%, que de rentabilité. Il en va de même pour la République tchèque et la Slovaquie qui affichent des baisses de rentabilité, respectivement de 6,7 et 16,5% ; ces deux pays sont notamment touchés par le ralentissement de l'industrie automobile.

Si la rentabilité s'effrite en Suisse et en Turquie, il convient toutefois de noter que la rentabilité globale de l'Europe centrale et orientale a progressé de 1%, notamment du fait de bons résultats pour l'Autriche, la Hongrie, la Pologne et la Roumanie, en dépit d'un contexte difficile.

### **...compensée par des résultats en forte progression dans les marchés émergents**

S'agissant des pays émergents, force est de constater que la situation est très contrastée d'un pays à l'autre. Toutefois, dans les marchés émergents, les très forts taux de progression enregistrés dans certains pays viennent largement compenser les difficultés rencontrées sur d'autres marchés. Ces résultats confirment la validité de la stratégie de déploiement international mise en œuvre par Mazars : malgré un contexte volatil, nombre de ces pays maintiennent une forte évolution de leur activité et constituent des relais de croissance pour le Groupe en stimulant la demande de services professionnels.

En Amérique latine, l'activité s'est appréciée de 25% en euros, passant de 28,7 M€ à 35,6 M€. La majeure partie de cette croissance a été réalisée en Argentine, au Brésil et au Venezuela. En revanche, le Mexique a connu une légère décroissance. En Uruguay, l'activité naissante s'est établie à 0,4 M€. Dans l'ensemble de la région, la rentabilité s'est appréciée de 6,6% en euros, et s'est améliorée, au Mexique et au Venezuela, tandis qu'elle déclinait au Brésil.

En Afrique, l'Afrique du Sud a connu une croissance de 35,0% en euros, ramenée à 13,3% en rands, en raison de la forte appréciation du rand face à l'euro. Le marché sud-africain s'est toutefois nettement ralenti depuis la fin de la Coupe du Monde de football, tandis que la rentabilité tendait à se détériorer.

Ailleurs sur le continent africain, l'activité a progressé de 22,1% en euros, passant de 15,8 M€ à 19,3 M€. L'Algérie et Maurice, qui ont rejoint notre *partnership* intégré fin 2009, ont affiché une activité de 0,7 M€ et 0,4 M€ respectivement. Au Botswana, l'activité a crû de 16,3% en monnaie locale, grâce à l'introduction des audits statutaires dans le pays, tandis qu'elle s'appréciait de 28,8% au Cameroun, de 24,3% en Côte d'Ivoire et de 22,8% en Tunisie.

Au Moyen Orient, l'activité a progressé de 9,5% en euros, l'Egypte affichant une croissance de 13,1% et le Liban de 15,6% en monnaies locales, tandis que l'activité aux Emirats arabes unis et à Djibouti a peu évolué.

En Asie, l'activité a progressé de 24,8% en euros, passant de 39,2 M€ à 49 M€. Elle intégrait pour la première fois les revenus de la République de Corée, de 3,1 M€ ainsi que ceux du Pakistan, de 0,4 M€. La croissance a été particulièrement forte en Indonésie et a atteint 85,9% en monnaie locale, tandis que l'Inde et Hong-Kong ont également poursuivi leur croissance, respectivement de 17,6% et de 6,4% en monnaies locales. La rentabilité s'est nettement améliorée dans la région, notamment en Indonésie, à Hong-Kong, en Malaisie, à Singapour et en Thaïlande. Les mesures de restructuration prises en 2008-2009 ont porté leurs fruits en Chine continentale

### **La dynamique de notre structuration de l'activité en *Global Business Units*...**

La manière dont nous comptabilisons et gérons notre activité a évolué depuis l'année dernière. Dans le passé, nous comptabilisons les revenus par lignes de métier internationales: *Public Interest Entities* (PIE), *Owner Managed*

*Businesses* (OMB), Tax et Law.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009, nous avons créé des *Global Business Units* (GBUs). Elles portent le même nom - PIE, OMB, Tax et Law - mais nos entités locales ont décliné cette démarche en identifiant et structurant des *Country Business Units* (CBUs) qui rapportent aux GBUs. Notre stratégie est de créer des CBUs dans les pays où l'activité est suffisamment importante pour le justifier. Dans des pays plus petits où l'activité n'est pas encore assez forte pour créer une CBU, les revenus sont comptabilisés dans une seule CBU (PIE ou OMB) alors qu'ils étaient auparavant répartis entre PIE, OMB, Tax et Law.

Ceci s'applique particulièrement à l'activité Tax pour laquelle les revenus, qui étaient auparavant répartis par ligne de métier, le sont désormais par CBU. Afin de montrer l'impact de ces évolutions, les deux colonnes de droite du tableau ci-après contiennent les chiffres de l'activité et pourcentages tels que publiés dans le rapport 2008-2009. Les deux colonnes du centre font état des mêmes chiffres de l'activité et pourcentages retraités pour tenir compte de la nouvelle organisation en CBUs.

Cette nouvelle structuration, porteuse de cohérence opérationnelle, permet de dresser un constat comparable à celui sur le déploiement géographique. Le renforcement de la structuration internationale autour de segments de marché et de lignes de métier, qui se caractérise par un pilotage global de l'activité renforcé, ajoute à l'attractivité de Mazars, notamment pour les clients internationaux. La poursuite et le renforcement de cette orientation stratégique permettent aux activités PIE et OMB d'afficher une progression malgré les difficultés économiques et la pression sur les prix. De même, la création au plan international de nouveaux pôles "métiers" dont le développement est plus rapide, à l'instar de nos services de consulting, permet d'accélérer la croissance globale, tout en équilibrant progressivement l'éventail des revenus d'activité.

| En M€ à taux de change constants | 2009/2010    |             | 2008/2009<br>Retraités sur une base 2009/2010 |             | 2008/2009<br>Publiés dans le rapport 2008/2009 |             |
|----------------------------------|--------------|-------------|---|-------------|--|-------------|
|                                  | PIE          | 428,3       | 48%   | 389,2       | 50%  | 329,1       |
| OMB                              | 346,5        | 39%         | 296,1   | 38%         | 330,8  | 43%         |
| Tax                              | 89,1         | 10%         | 67,2  | 9%          | 96,3   | 12%         |
| Law                              | 20,5         | 3%          | 21,1  | 3%          | 17,4   | 2%          |
| <b>Total</b>                     | <b>884,4</b> | <b>100%</b> | <b>773,6</b>                                  | <b>100%</b> | <b>773,6</b>                                   | <b>100%</b> |

### Les GBUs PIE et OMB en progression, sur les marchés “matures” comme sur les marchés émergents...

#### • GBU PIE

Après élimination des effets de l'entrée dans le périmètre de Weiser et des autres éléments de croissance associative, l'activité de la GBU PIE pour l'exercice 2009/2010 ressort à 408 M€, en progression de 4,8% par rapport à l'exercice précédent ; l'évolution de la marge brute étant en progression de 6,2% sur l'année.

L'activité en Europe est restée globalement stable sur la période, quelques pays ayant été plus marqués par la crise, tandis que l'activité en France et au Royaume-Uni connaissait une légère progression. Sur ces deux marchés, qui représentent plus de la moitié de l'activité PIE avant intégration Weiser, les activités d'audit financier enregistrent une croissance nette positive, ce qui constitue une performance appréciable dans un marché globalement baissier. L'Italie enregistre également une progression notable de son activité, sur un marché de l'audit qui a vu la durée des mandats étendue à 9 années pour les sociétés d'intérêt public.

En Asie, qui compte désormais plus de 2 000 collaborateurs, l'activité PIE continue d'afficher des taux de croissance très élevés, avec 18% de progression d'activité, après élimination de l'effet lié à l'intégration de la République de Corée dans le périmètre. Les performances sont tout à fait remarquables en Indonésie, où plusieurs gains de mandats de sociétés cotées ont été enregistrés sur

l'année. L'Inde affiche également une croissance reflétant sa pénétration sur le marché des grands comptes indiens. Dans l'ensemble des pays de la zone, la croissance porte à la fois sur le développement de nos services d'audit et le développement de nos activités de conseil financier, ainsi que de *reporting* et d'*outsourcing*. Au sein de la zone Asie, la Chine et Hong-Kong restent logiquement les principaux contributeurs de l'activité PIE.

L'activité des autres zones géographiques – Amérique du Sud, y compris le Mexique, Moyen Orient, Afrique du Nord et Afrique – est en progression. Une forte progression de l'activité est enregistrée au Brésil dans le sillage de la croissance soutenue du marché brésilien.

Enfin, l'intégration de WeiserMazars, dont l'activité est localisée sur la côte Est des Etats-Unis, principalement dans la région de New York, devrait contribuer en année pleine pour environ 31,5 M€ à l'activité PIE du Groupe, ce qui fera de WeiserMazars un nouveau moteur de croissance important de l'activité.

#### • GBU OMB

L'activité du segment OMB s'est appréciée de 17,0% en euros, passant de 296 M€ à 346 M€ grâce, notamment, à l'intégration de WeiserMazars ; la croissance s'est élevée à 2,5% à périmètre constant. La marge brute reste stable à 51% malgré un marché difficile, ce qui vient consacrer les efforts de nos équipes pour faire passer le service client au premier plan.

Notre performance a été obtenue grâce à une progression dans toutes les zones géographiques où nous déployons des activités OMB : la croissance a été de 30% en Afrique et au Moyen-Orient, zone qui représente désormais 11,5% de nos revenus, de 5% en Europe de l'Ouest, où sont réalisés 79% de nos revenus et de 1% en Amérique du Sud, qui contribue à 2,3% de nos revenus. Notre performance a été remarquable en Afrique, où le potentiel de croissance est encore important. Le développement de nos activités avec les entreprises de *Mid Market* en Asie-Pacifique et la poursuite de leur renforcement en Amérique du Sud constituent des objectifs clés de notre plan d'actions stratégique.

### ...à laquelle s'ajoutent un renforcement sensible et une structuration de la GBU Tax et de la GBU Law sur les marchés demandeurs d'expertise.

#### • GBU Tax

La GBU Tax a continué sa croissance globale malgré de réelles difficultés économiques dans la plupart des pays où elle est présente. Notre travail de rationalisation de l'offre sur les marchés "matures" a permis à l'activité de rester à un niveau satisfaisant, en légère baisse, en Europe, où nous travaillons à élargir notre offre de services et à nous renforcer sur les problématiques des prix de transfert et de fiscalité des expatriés. Il faut souligner, l'apport que constitue pour la GBU Tax le rapprochement avec Weiser, acteur important sur le marché du conseil fiscal à New York, notamment dans les secteurs financier et immobilier. La contribution de WeiserMazars à nos revenus devrait ainsi s'élever à environ à 38 M€ en année pleine, pour l'exercice 2010-2011. Nous nous développons en Asie Pacifique, notamment en investissant sur des hauts profils qui nous rejoignent pour répondre à la demande locale, ce qui a conduit à une croissance de l'activité de 27%. Nous investissons également dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), moteurs de notre croissance future, investissement qui se traduit principalement par la formation de collaborateurs locaux par nos équipes européennes. Ces investissements, qui ont pesé sur nos marges en Europe de l'Est et en Asie, nous permettront de déployer des services à haute valeur ajoutée.

#### • GBU Law

La GBU Law a réalisé en 2009-2010 un chiffre d'affaires de 21 M€, stable par rapport à l'exercice 2008-2009. Le niveau de marge brute s'est établi à 58%, ce qui constitue une bonne performance dans un contexte difficile. En matière de développement international, le périmètre d'intervention de la GBU Law s'est agrandi à l'Indonésie.

### Des ambitions réaffirmées pour 2010-2011

Cet exercice a été marqué par des performances globalement satisfaisantes pour le Groupe et s'est révélé encourageant, avec la poursuite d'une croissance organique et des améliorations rapides de la rentabilité sur fond de contexte très dégradé pour nos professions. Le rythme soutenu de notre croissance associative, d'ores et déjà étayé par de nouveaux projets à l'étude, prouve que notre modèle de *partnership* international intégré fait sens pour des entités de cultures très différentes dans des régions très variées. Un modèle qui a montré son caractère résilient dans des conditions économiques difficiles.

L'exercice de prévision budgétaire 2010-2011 conduit par les GBUs permet d'envisager un niveau d'activité de l'ordre de 970 M€ à périmètre et à taux de change constants, soit une progression de près de 10% par rapport à l'exercice 2009-2010. Cette prévision volontariste – mais assise sur un vrai projet de développement avec, en particulier, de fortes attentes liées au renforcement et à l'élargissement, au plan international, de notre offre de service en consulting et l'effet Weiser en année pleine –, devrait s'accompagner également d'une amélioration de notre profitabilité.

Nous sommes donc déterminés à poursuivre notre dynamique de croissance, en prenant appui sur le développement international de notre *partnership* intégré et sur notre organisation en *Business Units* mondiales qui garantit un pilotage global efficient de notre activité, afin de répondre aux attentes du marché et de proposer aux organisations que nous accompagnons et servons dans le monde entier une offre de service cohérente, intégrée et globale.

**Le Conseil de Gérance**

## Rapport du Conseil de Surveillance

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

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

Au cours de l'année, conformément à sa mission, le Conseil de Surveillance a analysé les projets de développement international présentés lors des Assemblées des associés d'avril 2010 puis de décembre 2010. Les dispositions de la Charte Associative précisent en effet que le Conseil de Surveillance doit être consulté préalablement à l'approbation de chaque projet de développement international. Il a ainsi en particulier, étudié et approuvé le principal projet d'intégration ayant impacté des comptes de l'exercice, l'intégration de Weiser, devenu WeiserMazars, aux Etats-Unis.

Sur ce point, les analyses du Conseil de Surveillance portent à la fois sur la qualité technique des projets, au plan financier comme au plan stratégique, et sur la compatibilité des valeurs des nouvelles entités intégrées avec les valeurs fondatrices de Mazars et avec les principes édictés par sa Charte Associative.

Le Conseil de Surveillance s'est également attaché à remplir l'ensemble des missions qui lui sont confiées en matière de vie du *partnership* que se soit en termes de candidatures à l'Association ou de rémunération des associés. Il a ensuite participé à la revue des comptes annuels, notamment au sein du comité d'audit.

Au-delà de ces missions statutaires, le Conseil de Surveillance et le Conseil de Gérance ont largement pris

le temps d'échanger sur plusieurs sujets clés, particulièrement la problématique de la gestion des risques dans le Groupe. Les relations avec le Conseil de Gérance, formelles ou informelles, ont ainsi été intensifiées, en vue d'une plus grande fluidité des échanges.

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

Durant l'exercice, le Comité d'Audit s'est réuni deux fois. Cette instance monte progressivement en puissance et note que la qualité des états financiers consolidés ainsi que les informations fournies par les différentes entités sont elles aussi en constante progression, ce qui permet au comité d'assumer plus pleinement son rôle, notamment en matière de comparaison de la performance des différentes composantes du Groupe.

La poursuite de cette montée en puissance passera notamment par le renforcement des procédures de contrôle interne et l'harmonisation plus grande des processus au sein des entités du Groupe.

Le Conseil de Surveillance est par ailleurs conscient de la nécessité de renforcer encore le processus de Gestion des risques et d'Assurance qualité, du fait de l'environnement changeant dans lequel évolue le Groupe et de son évolution rapide. Dans ce contexte, les membres du Conseil de Surveillance ont étudié les processus en cours de mise en œuvre, sur lesquels ils ont une appréciation positive. Le Conseil de Surveillance poursuit donc sa collaboration avec le Conseil de Gérance sur l'établissement d'un calendrier permettant de traiter avec méthode ces questions.

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

## Vie associative

Le Conseil de Surveillance a passé en revue l'ensemble des dossiers de candidats proposés à la cooptation au sein de l'Association. Le nombre de ces dossiers s'élève pour l'exercice à 58 contre 46 l'an passé.

Ces cooptations concernent très majoritairement l'Europe avec 40 nouveaux associés. Parmi les 18 autres cooptations, 12 viennent de la région Asie-Pacifique. Le nombre d'associés exerçant en Asie augmente ainsi de 27%, et l'ensemble de ces chiffres reflète l'évolution de la répartition géographique des activités du Groupe.

De la même façon, la répartition des candidatures entre les différentes *Global Business Units* évolue, ce qui traduit concrètement les changements dans l'équilibre entre les activités. Ainsi les profils associatifs montrent une montée en puissance du nombre d'associés dédiés en France et au Royaume-Uni aux activités de *consulting*, conformément à la stratégie du Groupe.

Globalement, les nouveaux associés ont souvent des profils relativement jeunes à haut potentiel, exerçant déjà des responsabilités importantes dans des pays à développement économique fort.

Le Conseil de Surveillance a également procédé à la revue complète des projets présentés par le Conseil de Gérance d'allocation des droits de vote aux associés qui sont en relation directe avec leur droit à rémunération pour la période 2010-2012.

Enfin le Conseil de Surveillance a analysé avec le Conseil de Gérance l'adéquation des talents avec les besoins du Groupe tant "métiers" que "géographiques". Il a également débuté la réflexion sur les problématiques de succession.

## Stratégie et perspectives

Le Conseil de Surveillance a pris en compte la mise en œuvre progressive de la nouvelle organisation du Groupe, qui consacre la primauté désormais affichée de la dimension métier par rapport à la dimension pays et la constitution de *Global Business Units* (GBUs) dotées de pouvoirs étendus, de ressources dédiées et d'obligations de *reporting* spécifiques. Il se félicite de cette nouvelle forme d'organisation qui permet d'accompagner le développement du Groupe, notamment au niveau international, en l'appuyant sur une structuration des activités plus efficace et porteuse de synergies.

Cette approche intégrative et transversale des différentes activités doit devenir à terme l'un des facteurs de développement du Groupe, en combinant un pilotage et une animation globale des activités et une gestion locale des clients par les associés. Il est en effet évident que la notion même de *partnership* intégré ne vaut que si les associés restent le cœur du dispositif de Mazars. Si l'activité se structure autour de la notion de métier, il reste que le développement permettra à chacun de jouer un rôle actif, et notamment de participer à l'élaboration de la stratégie du Groupe.

## Le Conseil de Surveillance

# États financiers consolidés établis selon les normes IFRS

Exercice 2009/2010 clos le 31 août 2010  
En millier d'euros

|           |  |
|-----------|--|
| <b>75</b> | <b>ÉTATS FINANCIERS</b>  |
| 76        | COMPTE DE RÉSULTAT   |
| 76        | RÉSULTAT GLOBAL  |
| 77        | BILAN  |
| 78        | TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE  |
| 79        | VARIATION DES CAPITAUX PROPRES   |
| <br>      |  |
| <b>80</b> | <b>NOTES ANNEXES</b>   |
| 80        | NOTE 1 : CONTEXTE DE LA PUBLICATION  |
| 80        | NOTE 2 : ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS  |
| 80        | NOTE 3 : PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES  |
| 87        | NOTE 4 : PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION  |
| 88        | NOTE 5 : CHIFFRE D'AFFAIRES  |
| 88        | NOTE 6 : COÛT DU PERSONNEL TECHNIQUE   |
| 88        | NOTE 7 : AUTRES CHARGES  |
| 89        | NOTE 8 : INFORMATION SECTORIELLE   |
| 91        | NOTE 9 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES   |
| 93        | NOTE 10 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES  |
| 93        | NOTE 11 : CRÉANCES CLIENTS ET TRAVAUX EN-COURS   |
| 94        | NOTE 12 : PROVISIONS   |
| 95        | NOTE 13 : DETTES FINANCIÈRES   |
| 96        | NOTE 14 : DETTES FOURNISSEURS ET DETTES DIVERSES   |
| 96        | NOTE 15 : IMPÔT SUR LE RÉSULTAT  |
| 96        | NOTE 16 : PASSIFS ÉVENTUELS  |
| 97        | NOTE 17 : HONORAIRES DES AUDITEURS   |
| 97        | NOTE 18 : RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE<br>ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE |
| 97        | NOTE 19 : EFFECTIFS  |
| 98        | NOTE 20 : ENGAGEMENTS HORS BILAN   |
| 98        | NOTE 21 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE  |
| 99        | NOTE 22 : FINANCEMENT ET RÉMUNÉRATIONS DES ASSOCIÉS  |
| 100       | NOTE 23 : INCIDENCE DES ENTRÉES DE PÉRIMÈTRE   |

## COMPTE DE RÉSULTAT

|   | Notes      | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|---|------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires  | 5          | 884 438        | 773 588        |
| Coût du personnel technique   | 6          | - 424 164      | - 373 984      |
| <b>Marge brute</b>  |            | <b>460 274</b> | <b>399 604</b> |
| Coût du personnel administratif   |            | - 70 247       | - 62 650       |
| Autres charges  | 7          | - 177 533      | - 167 559      |
| Amortissements et provisions  | 9,10 et 12 | - 28 031       | - 18 018       |
| <b>Surplus opérationnel</b>   |            | <b>184 463</b> | <b>151 377</b> |
| Amortissement des relations clientèles et dépréciation des <i>goodwills</i> | 9          | - 2 977        | - 1 652        |
| Charges de financement  |            | - 4 864        | - 3 150        |
| Résultat des activités sorties du périmètre                                 |            |                |                |
| <b>Surplus avant rémunérations des associés</b>                             |            | <b>176 622</b> | <b>146 575</b> |
| Rémunérations des associés  | 22.2       | - 176 581      | - 146 532      |
| <b>Résultat avant impôt</b>   |            | <b>41</b>      | <b>43</b>      |
| Impôt   | 15         | - 12           | - 40           |
| <b>Résultat après impôt</b>   |            | <b>29</b>      | <b>3</b>       |
|   |            |                |                |
| Résultat par action (en €)  |            |                |                |
| - avant dilution  |            | 0,31           | 0,04           |
| - après dilution  |            | 0,31           | 0,04           |

## RÉSULTAT GLOBAL

|                                      | Notes | 31 août 2010 | 31 août 2009 |
|--------------------------------------|-------|--------------|--------------|
| Résultat après impôt                 |       | 29           | 3            |
| Autres éléments du résultat global   |       | -            | -            |
| <b>Résultat global de l'exercice</b> |       | <b>29</b>    | <b>3</b>     |

**BILAN**

| ACTIF   | Notes | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|---|-------|----------------|----------------|
| <b>Actifs non courants</b>                      |       |                |                |
| Immobilisations incorporelles                   | 9     | 112 607        | 59 930         |
| Matériels et autres immobilisations corporelles | 10    | 41 275         | 34 805         |
| Autres actifs non courants                      |       | 14 568         | 8 065          |
| <b>Total Actifs non courants</b>                |       | <b>168 450</b> | <b>102 800</b> |
| <b>Actifs courants</b>                          |       |                |                |
| Créances clients et travaux en-cours            | 11    | 281 199        | 234 064        |
| Autres actifs courants                          |       | 54 059         | 52 437         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie         |       | 47 482         | 40 353         |
| <b>Total Actifs courants</b>                    |       | <b>382 740</b> | <b>326 854</b> |
| <b>Total Actif</b>                              |       | <b>551 190</b> | <b>429 654</b> |

| PASSIF   | Notes | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|--|-------|----------------|----------------|
| <b>Capitaux propres</b>  |       | <b>434</b>     | <b>391</b>     |
| <b>Dettes non courantes et courantes envers les associés</b>       |       |                |                |
| Partie non courante  | 22.1  | 158 318        | 95 391         |
| Partie courante  | 22.1  | 84 379         | 67 704         |
| <b>Total dettes non courantes et courantes envers les associés</b> |       | <b>242 697</b> | <b>163 095</b> |
| <b>Autres dettes non courantes</b>                                 |       |                |                |
| Emprunts long terme (part à plus d'un an)                          | 13    | 45 152         | 40 093         |
| Provisions non courantes   | 12    | 7 212          | 7 856          |
| <b>Total Autres dettes non courantes</b>                           |       | <b>52 364</b>  | <b>47 949</b>  |
| <b>Autres dettes courantes</b>                                     |       |                |                |
| Emprunts long terme (part à moins d'un an)                         | 13    | 26 554         | 18 656         |
| Concours bancaires courants  |       | 41 884         | 30 030         |
| Dettes fournisseurs et dettes diverses                             | 14    | 178 116        | 163 112        |
| Provisions courantes   | 12    | 9 141          | 6 421          |
| <b>Total Autres dettes courantes</b>                               |       | <b>255 695</b> | <b>218 219</b> |
| <b>Total Passif</b>  |       | <b>551 190</b> | <b>429 654</b> |

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

|   | 2009/2010       | 2008/2009      |
|---|-----------------|----------------|
| <b>I- FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>                                |                 |                |
| Résultat net  | 29              | 3              |
| Dotations nettes des reprises : amortissements et provisions    | 21 376          | 15 707         |
| Plus et moins values de cession                                 | 281             | 832            |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                               | <b>21 686</b>   | <b>16 542</b>  |
| Variation des actifs courants et autres                         | - 20 435        | 1 366          |
| Variation des dettes courantes et autres                        | - 3 316         | - 439          |
| Variation des dettes courantes envers les Associés              | 13 082          | 176            |
| <b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>                | <b>- 10 669</b> | <b>1 103</b>   |
| <b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>           | <b>11 017</b>   | <b>17 645</b>  |
| <b>II- FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>                        |                 |                |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles      | - 18 387        | - 13 130       |
| Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles          | 1 309           | 1 952          |
| Variation des autres actifs non courants                        | - 523           | 835            |
| Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales       | - 2 269         | 612            |
| <b>Flux nets de trésorerie liés aux investissements</b>         | <b>- 19 870</b> | <b>- 9 730</b> |
| <b>III- OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>                           |                 |                |
| Variation des Dettes non courantes envers les associés          | 3 546           | 857            |
| Augmentation de capital   | 14              | 11             |
| Variation nette des emprunts                                    | - 409           | - 6 163        |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b> | <b>3 151</b>    | <b>- 5 295</b> |
| <b>Variation de la trésorerie</b>                               | <b>- 5 702</b>  | <b>2 620</b>   |
| Incidences de la variation des taux de change                   | 977             | -550           |
| <b>Trésorerie à l'ouverture</b>                                 | <b>10 323</b>   | <b>8 253</b>   |
| <b>Trésorerie à la clôture</b>                                  | <b>5 598</b>    | <b>10 323</b>  |

**VARIATION DES CAPITAUX PROPRES**

|  | 31 août 2010  | 31 août 2009  |
|--|---------------|---------------|
| <b>Capitaux propres à l'ouverture après affectation</b>          | <b>391</b>    | <b>377</b>    |
| (dont capital social)  | (218)         | (207)         |
| (dont réserves)  | (173)         | (170)         |
| <b>Augmentation de capital</b>                                   | <b>14</b>     | <b>11</b>     |
| <b>Résultat global de l'exercice</b>                             | <b>29</b>     | <b>3</b>      |
| <b>Capitaux propres à la clôture après affectation</b>           | <b>434</b>    | <b>391</b>    |
| (dont capital social)  | (232)         | (218)         |
| (dont réserves)  | (202)         | (173)         |
| <b>Nombre d'actions, d'une valeur de 2,5 euros, à la clôture</b> | <b>92 805</b> | <b>87 278</b> |

### Note 1 : Contexte de la publication

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2010 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 ; en effet, l'application des amendements et interprétations dont la mise en œuvre est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er septembre 2009 dans le référentiel publié par l'IASB mais non encore obligatoire dans le référentiel tel qu'endossé par l'Union Européenne serait sans incidence significative.

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance et présentés pour avis au Conseil de Surveillance le 25 novembre 2010. Ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de Mazars Srl le 11 décembre 2010.

### Note 2 : Evènements significatifs

Jusqu'au 31 décembre 2009, l'organisation opérait sur la côte Est des Etats-Unis au travers d'une *joint-venture* avec le cabinet Weiser.

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

### Note 3 : Principes et méthodes comptables

#### • Nouvelles normes et interprétations applicables aux comptes de l'exercice 2009-2010

Mazars a appliqué pour la première fois au cours de l'exercice 2009-2010 les normes révisées IFRS 3 – Regroupements d'entreprises et IAS 27 – Etats financiers consolidés et individuels aux regroupements d'entreprises intervenus sur la période. La première application de ces nouvelles normes étant prospective, aucune modification des regroupements d'entreprises passés n'a été comptabilisée à ce titre. L'application de ces nouveaux

textes aux regroupements d'entreprises que Mazars a réalisés en 2009-2010 n'introduit d'ailleurs pas de nouveautés significatives par rapport aux normes IFRS 3 et IAS 27 avant révision.

Les autres nouvelles normes et interprétations suivantes applicables obligatoirement sur la période n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes consolidés de Mazars au 31 août 2010 :

- Amendement d'IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation – Eléments éligibles à la couverture,
- Améliorations des IFRS (avril 2009),
- IFRIC 12 – Accords de concession de services,
- IFRIC 16 - Couvertures d'un investissement net dans un établissement à l'étranger.

Enfin, Mazars n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, qui n'ont pas été endossées par l'Union Européenne au 31 août 2010 ou dont l'application n'est obligatoire que pour les exercices postérieurs à l'exercice 2009/2010 :

- Amendement d'IFRS 2 – Transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie,
- IFRIC 15 – Contrats de construction de biens immobiliers,
- IFRIC 17 – Distributions d'actifs non monétaires aux propriétaires,
- IFRIC 18 – Transfert d'actifs provenant de clients,
- IFRIC 19 – Extinction de dettes financières par émission d'instruments de capitaux propres,
- Amendement d'IAS 32 – Classement des droits de souscription émis,
- IAS 24 Révisée – Informations sur les parties liées,
- IFRS 9 – Instruments financiers.

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

### • Monnaie de présentation des comptes consolidés

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

### • Définition du périmètre de consolidation

Les formes juridiques des entités constituant l'organisation Mazars sont diverses: "partnerships" à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée, en fonction des usages ou des contraintes légales nationales qui leur sont applicables. Ces entités sont également assujetties à des normes d'éthique et techniques, à raison 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 (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'applicable dans l'Union Européenne, comme le référentiel applicable.

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

### • Principales hypothèses et sources d'estimation retenues au 31 août 2010

Les principaux postes de bilan au 31 août 2010 pour lesquels

sont appliqués des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs en 2011 sont les suivants:

- travaux encours et créances clients: le montant des dépréciations s'élève à la clôture à 10 110.
- provisions pour risques et charges: les risques professionnels concernent principalement le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Italie et la Suisse pour un total de 2 242. Le risque pays inclus dans le poste "Autres" des provisions s'élève à 1 419 et concerne le Mexique, la Côte d'Ivoire, la Suisse, l'Italie et l'Ukraine.
- engagements de retraite: les hypothèses et calcul actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 12. Le montant de la provision s'élève à 5 498.

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

### • Présentation du résultat avant et après impôt

Le résultat avant et après impôt présenté dans les états financiers de Mazars Scrl, comme l'impôt lui-même, correspondent à la seule activité de Mazars Scrl, étant précisé que toutes les sommes revenant aux associés au niveau des entités ou de leurs filiales sont constitutives, quelle qu'en soit la forme, de rémunérations et sont en conséquence classées dans la rubrique "Rémunérations des associés". En raison de la diversité des statuts juridiques, fiscaux et sociaux des associés (principalement: salariat et actionariat pour les sociétés à responsabilité limitée; *partner* en bénéficiaires 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, bénéficiaires non commerciaux, honoraires, avantages en nature... Pour ce qui concerne les impôts sur le résultat des entités ayant la forme juridique de société à responsabilité limitée et redevables de l'impôt sur les sociétés, il convient en outre de se reporter au développement ci-dessous relatif aux impôts différés.

Lorsqu'au niveau de certaines entités, des dividendes

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

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

#### • Soldes intermédiaires du compte de résultat

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

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

#### • Capitaux propres et Dettes non courantes et courantes envers les associés

Compte tenu de la structure de l'organisation, les capitaux

propres correspondent uniquement aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars Scrl. Les apports des associés au titre du financement permanent des entités sont présentés au bilan en "Dettes non courantes et courantes envers les associés", dans la partie non courante. La partie de leur rémunération différée au-delà de la date de clôture est présentée au bilan en "Dettes non courantes et courantes envers les associés", dans la partie courante.

#### • Opérations en devises

Les opérations réalisées par les entités en monnaies autres que la monnaie fonctionnelle desdites entités sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. 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. Le traitement des écarts de conversion est le même que celui précisé ci-dessous pour les états financiers exprimés en devises autres que l'euro.

#### • 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 et sont convertis en euros de la façon suivante :

- les actifs et passifs sont convertis au taux de clôture,
  - le compte de résultat est converti au cours moyen de la période,
  - les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont comptabilisés dans les apports des associés au financement permanent des entités, étant précisé que l'option permettant la remise à zéro des écarts a été retenue avec pour date de référence le 31 août 2003.
- L'écart d'acquisition résultant de l'acquisition d'une entité est exprimé dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et converti au cours de clôture.

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

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1<sup>er</sup> septem-

bre 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, notamment dans le cadre de son développement au cours de la dernière décennie. Le *goodwill* représente la différence constatée entre le prix d'acquisition des titres (y compris les éventuels compléments de prix enregistrés en autres dettes) et la quote-part acquise de la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition.

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

Les *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 2010, 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'entreprise sont enregistrées pour leur juste valeur d'acquisition, séparément du *goodwill* si elles remplissent les deux conditions suivantes :

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

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

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

#### • Immobilisations corporelles

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

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

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

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

#### • Contrats de location

Les contrats de location financement qui transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour le montant le plus faible entre la juste valeur du bien loué et la valeur actualisée des paiements minimaux. Ces biens sont enregistrés en "Immobilisations corporelles", avec inscription en contrepartie d'une dette financière. Ils sont amortis selon les durées ci-dessus. Au compte de résultat, les redevances de location-financement sont remplacées par les intérêts d'emprunt et par un amortissement correspondant à une réduction de l'obligation de location.

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

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer est présenté dans les engagements hors bilan (Cf. note 20).

#### • 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 1 an et qu'elles sont de ce fait jugées irrécouvrables.

#### • Instruments financiers

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

Les principaux instruments détenus ou émis sont :

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

Dans le cadre de la gestion du risque de taux lié à un emprunt bancaire à taux variable, a été mis en place un contrat dérivé de type tunnel (ou collar). L'instrument dérivé a été souscrit dans une optique de couverture de la variabilité des flux d'intérêt de l'emprunt due aux variations des conditions de taux d'intérêt. Les principes de comptabilisation et d'évaluation de l'instrument dérivé retenus par l'organisation Mazars sont conformes aux exigences de la norme IAS 39. Les variations impactant les capitaux propres sont présentées dans la rubrique du poste "Dettes non courantes envers les associés".

• **Gestion du risque de change**

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

• **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

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

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, net 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 représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation,
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

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

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

Les engagements de retraite sont relatifs aux régimes d'indemnités de départ à la retraite et à certains régimes de retraite complémentaires et correspondent à des régimes à prestations définies.

Le calcul des provisions relatives aux indemnités de départ en retraite est établi selon la "méthode 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 variation des droits au titre des engagements de retraite résultant de changements d'hypothèses actuarielles ou de la structure de la population concernée est comptabilisée selon la méthode optionnelle dite du "corridor" avec pour date de référence le 31 août 2003.

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

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

|                     | Indemnité de fin de carrière | Régime de retraite |
|---------------------|------------------------------|--------------------|
| Allemagne           |                              | x                  |
| Côte d'Ivoire       | x                            |                    |
| France              | x                            |                    |
| Inde                | x                            | x                  |
| Italie              | x                            |                    |
| République de Corée | x                            |                    |
| Royaume-Uni         |                              | x                  |
| Turquie             | x                            |                    |

• **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des services rendus au cours de l'exercice au titre des missions

confiées par les clients. Il comprend les sommes reçues ou à recevoir en contrepartie de services rendus auprès de clients, sous déduction des frais accessoires aux prestations (notamment transport et hébergement), après prise en compte de la variation des travaux en cours.

#### • Impôt sur le résultat

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

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

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

#### • Information sectorielle

L'organisation mise en place en 2009/2010 met l'accent sur le développement transnational des offres de service.

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

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

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

#### • Information géographique

L'information géographique est déclinée selon 2 critères : activité et effectifs.

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 de 60 entités opérationnelles et d'une *joint-venture* réparties dans 56 pays.

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

| Pays                              | Périmètre 2009-2010   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Entité consolidante</b>        |   |
| Belgique                          | Mazars SCRL<br>Avenue Marcel Thiry, 77 - box 4 - B-1200 - Bruxelles   |
| <b>Entités opérationnelles</b>    |   |
| Afrique du Sud                    | Mazars<br>Rialto Road - Grand Moorings Precinct - 7441 Century City - Cape Town   |
| Allemagne                         | Mazars Gmbh / Mazars Hemmelrath<br>Rennbahnstrasse 72-74 - 60528 Frankfurt am Main  |
| Espagne                           | Mazars Auditores Se<br>Calle Aragó, 271 08007 - Barcelona   |
| Etats-Unis                        | WeiserMazars<br>135 West 50 <sup>th</sup> Street, New York - 10020 New York   |
| France                            | Mazars Sa<br>61 Rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense   |
| Irlande                           | Mazars<br>Block 3 - Harcourt Centre - Harcourt Road - Dublin  |
| Italie                            | Mazars SpA<br>Corso di Porta Vigentina, 35 - 20122 Milano   |
| Pays-Bas                          | Mazars Paardekooper Hoffmann NV<br>Mazars building - Rivium Promenade 200 2909 LM Capelle a/d IJssel<br>P.O box 23123 3001 KC Rotterdam |
| Royaume-Uni                       | Mazars LLP<br>Tower Bridge House - St Katharine's Way - E1W 1DD London  |
| Autres Pays de l'Union Européenne | 12 pays   |
| Reste du Monde                    | Europe (4), Amérique du Nord (1), Amérique Latine et Centrale (6),<br>Asie-Pacifique (10), Afrique et Moyen-Orient (14)                 |

Les entrées de périmètre de l'exercice concernent cinq pays : l'Algérie, la République de Corée, Maurice, le Pakistan, l'Uruguay. Des opérations de croissance ont par ailleurs été réalisées notamment en Allemagne, au Canada, aux Etats-Unis et en France.

Aucune sortie de périmètre significative n'est intervenue sur l'exercice.

L'incidence de ces variations de périmètre sur les comptes de l'exercice est détaillée dans la note 23.

**Note 5 : Chiffre d'affaires**

|                         | 2009/2010      | 2008/2009      |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Facturations            | 906 537        | 803 470        |
| Frais refacturables     | - 28 770       | - 29 822       |
| Variations des en-cours | 6 671          | -60            |
| <b>Total</b>            | <b>884 438</b> | <b>773 588</b> |

L'activité 2009/2010 est marquée par une progression du chiffre d'affaires de près de 14,3%.

Cette progression atteint 3% à périmètre constant, la part de la croissance externe s'établissant à 11,3%.

**Note 6 : Coût du personnel technique**

|                           | 2009/2010      | 2008/2009      |
|---------------------------|----------------|----------------|
| Charges de personnel      | 411 155        | 354 766        |
| Charges de sous-traitance | 13 009         | 19 218         |
| <b>Total</b>              | <b>424 164</b> | <b>373 984</b> |

**Note 7 : Autres charges**

|   | 2009/2010      | 2008/2009      |
|---|----------------|----------------|
| <b>Frais généraux</b>                           |                |                |
| Frais immobiliers                               | 62 760         | 54 198         |
| Taxes, assurances, cotisations professionnelles | 21 782         | 19 393         |
| Services généraux                               | 27 721         | 26 707         |
| Autres  | 61 770         | 65 901         |
| <b>Sous-total</b>                               | <b>174 033</b> | <b>166 199</b> |
| <b>Éléments exceptionnels</b>                   | <b>3 500</b>   | <b>1 360</b>   |
| <b>Total</b>                                    | <b>177 533</b> | <b>167 559</b> |

La part relative à l'augmentation des frais généraux liée à l'évolution du périmètre s'élève à 8 870 dont 5 088 concernent le poste "Frais immobiliers".

Le poste "Éléments exceptionnels" concerne les coûts des opérations de restructuration convenues avec certains pays.

**Note 8: Information sectorielle**

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

- **Présentation par secteurs d'activité :**

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

Les données 2008/2009 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec la déclinaison présentée en 2009/2010.

**BILAN**

|              | 31 août 2010     |                  |                | 31 août 2009     |                  |                |
|--------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
|              | Créances clients | Travaux en-cours | Total          | Créances clients | Travaux en-cours | Total          |
| PIE          | 119 566          | 20 444           | 140 010        | 102 101          | 14 622           | 116 722        |
| OMB          | 76 885           | 26 764           | 103 649        | 65 712           | 25 098           | 90 810         |
| TAX          | 19 616           | 7 164            | 26 780         | 11 526           | 5 832            | 17 358         |
| LAW          | 9 346            | 1 414            | 10 760         | 7 363            | 1 810            | 9 173          |
| <b>Total</b> | <b>225 412</b>   | <b>55 787</b>    | <b>281 199</b> | <b>186 702</b>   | <b>47 362</b>    | <b>234 064</b> |

**COMPTE DE RÉSULTAT**

|              | 2009/2010          |                             |                | 2008/2009          |                             |                |
|--------------|--------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|-----------------------------|----------------|
|              | Chiffre d'affaires | Coût du personnel technique | Marge Brute    | Chiffre d'affaires | Coût du personnel technique | Marge Brute    |
| PIE          | 428 331            | - 204 757                   | <b>223 574</b> | 389 177            | - 188 870                   | <b>200 307</b> |
| OMB          | 346 468            | - 169 654                   | <b>176 814</b> | 296 128            | - 144 454                   | <b>151 674</b> |
| TAX          | 89 093             | - 41 065                    | <b>48 028</b>  | 67 186             | - 32 131                    | <b>35 055</b>  |
| LAW          | 20 545             | - 8 688                     | <b>11 858</b>  | 21 097             | - 8 529                     | <b>12 568</b>  |
| <b>Total</b> | <b>884 438</b>     | <b>- 424 164</b>            | <b>460 274</b> | <b>773 588</b>     | <b>- 373 984</b>            | <b>399 604</b> |

## • Présentation par zones géographiques :

|                                      | 2009/2010      | 2008/2009      | Variation    |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Total Activité <sup>(*)</sup></b> | <b>884 438</b> | <b>773 588</b> | <b>14,7%</b> |
| Europe - zone Euro                   | 510 893        | 492 883        | 3,7%         |
| Europe - hors zone Euro              | 154 592        | 154 185        | 0,3%         |
| Amériques                            | 112 967        | 42 149         | 168,0%       |
| Afrique & Moyen-Orient               | 56 997         | 45 124         | 26,3%        |
| Asie                                 | 48 989         | 39 247         | 24,8%        |

(\*) Dont France 281 816 (+7,4%), Royaume-Uni 111 394 (+0,4%), Pays-Bas 82 769 (-8,2%), Etats-Unis 70 269 (+491,9%)

|                                      | 2009/2010     | 2008/2009     | Variation   |
|--------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| <b>Total Effectif <sup>(*)</sup></b> | <b>12 401</b> | <b>11 314</b> | <b>9,6%</b> |
| Europe - zone Euro                   | 4 726         | 4 640         | 1,9%        |
| Europe - hors zone Euro              | 1 970         | 1 973         | -0,2%       |
| Amériques                            | 1 733         | 1 247         | 39,0%       |
| Afrique & Moyen-Orient               | 2 114         | 1 805         | 17,1%       |
| Asie                                 | 1 858         | 1 649         | 12,7%       |

(\*) Dont France 2 361 (+8,4%), Royaume-Uni 1 172 (-0,6%), Pays-Bas 774 (-10,6%), Etats-Unis 411 (+981,6%)

L'évolution constatée sur la zone Amériques résulte de l'intégration du cabinet WeiserMazars aux Etats-Unis.

Celle relative aux zones Afrique et Asie traduit l'ambition de l'organisation Mazars de poursuivre le développement de ses activités à l'international, en particulier dans les pays émergents.

Les actifs de Mazars sont principalement constitués des 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.

## Note 9: Immobilisations incorporelles

|  | Valeur Nette<br>31 août 2010 | Valeur Nette<br>31 août 2009 |
|--|------------------------------|------------------------------|
| <b>Relations Clientèles</b>                    |                              |                              |
| Canada   | 147                          |                              |
| Danemark                                       | 1 201                        | 1 444                        |
| Etats-Unis                                     | 9 642                        |                              |
| France   | 3 555                        | 2 254                        |
| Hongrie  | 18                           | 76                           |
| Pays-Bas                                       | 1 613                        | 1 984                        |
| Royaume-Uni                                    | 4 333                        | 4 673                        |
| Singapour                                      | 1 874                        | 1 741                        |
| Autres   | 101                          | 102                          |
| <b>Sous total Relations Clientèles</b>         | <b>22 484</b>                | <b>12 274</b>                |
| <b>Goodwills</b>                               |                              |                              |
| Allemagne                                      | 4 039                        | 4 105                        |
| Botswana                                       | 1 234                        | 1 111                        |
| Canada   | 648                          | 256                          |
| Egypte   | 692                          | 634                          |
| Etats-Unis                                     | 30 287                       |                              |
| France   | 26 280                       | 18 683                       |
| Hong Kong                                      | 1 138                        | 1 014                        |
| Hongrie  | 310                          | 310                          |
| Irlande  | 778                          | 829                          |
| Pays-Bas                                       | 3 493                        | 3 591                        |
| Royaume-Uni                                    | 7 218                        | 5 850                        |
| Singapour                                      | 2 109                        | 1 756                        |
| Thaïlande                                      | 790                          | 646                          |
| Autres   | 189                          | 222                          |
| <b>Sous total Goodwills</b>                    | <b>79 204</b>                | <b>39 007</b>                |
| <b>Total Relations Clientèles et Goodwills</b> | <b>101 688</b>               | <b>51 281</b>                |
| <b>Autres Immobilisations incorporelles</b>    | <b>10 920</b>                | <b>8 649</b>                 |
| <b>Total</b>                                   | <b>112 607</b>               | <b>59 930</b>                |

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

|  | Relations<br>Clientèles | <i>Goodwills</i> | Total          |
|--|-------------------------|------------------|----------------|
| Entrée périmètre                                     | 14 748                  | 37 879           | 52 626         |
| Acquisition  | 256                     | 1 494            | 1 751          |
| Cession  | - 956                   | - 98             | - 1 054        |
| Ecart de change                                      | 759                     | 1 291            | 2 050          |
| Affectation définitive                               | - 235                   | 235              |                |
| <b>Sous total brut</b>                               | <b>14 572</b>           | <b>40 801</b>    | <b>55 373</b>  |
| Entrée périmètre                                     | - 3 002                 |                  | - 3 002        |
| Amortissements                                       | - 2 485                 |                  | - 2 485        |
| Dépréciation   |                         | - 492            | - 492          |
| Cession  | 893                     |                  | 893            |
| Ecart de change                                      | 232                     | -112             | 120            |
| <b>Sous total Amortissements &amp; dépréciations</b> | <b>- 4 362</b>          | <b>- 604</b>     | <b>- 4 966</b> |
| <b>Variation Nette</b>                               | <b>10 210</b>           | <b>40 197</b>    | <b>50 407</b>  |

Pour l'essentiel, la variation résulte des opérations de croissance aux Etats-Unis et en France.

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<br>et installations | Matériel<br>de transport<br>et autres | Mobilier<br>et Matériel<br>de bureau | Total           |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Valeur brute à l'ouverture au 1<sup>er</sup> septembre 2009</b> | <b>37 446</b>                   | <b>6 727</b>                          | <b>47 619</b>                        | <b>91 792</b>   |
| Acquisitions   | 4 253                           | 1 691                                 | 6 141                                | 12 085          |
| Cessions   | - 4 129                         | - 1 447                               | - 3 217                              | - 8 793         |
| Mouvements périmètre & écart de conversion                         | 8 127                           | 579                                   | 8 804                                | 17 511          |
| <b>Valeur brute à la clôture au 31 août 2010</b>                   | <b>45 697</b>                   | <b>7 551</b>                          | <b>59 346</b>                        | <b>112 594</b>  |
| <b>Amortissements au 1<sup>er</sup> septembre 2009</b>             | <b>- 21 511</b>                 | <b>- 3 072</b>                        | <b>- 32 404</b>                      | <b>- 56 987</b> |
| Dotations et provisions pour perte de valeur                       | - 4 554                         | - 1 122                               | - 7 412                              | - 13 088        |
| Reprise sur cessions   | 3 874                           | 837                                   | 3 039                                | 7 749           |
| Variation périmètre  | - 3 097                         | - 778                                 | - 5 119                              | - 8 993         |
| <b>Amortissements à la clôture au 31 août 2010</b>                 | <b>- 25 288</b>                 | <b>- 4 135</b>                        | <b>- 41 896</b>                      | <b>- 71 319</b> |
| <b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> septembre 2009</b>               | <b>15 935</b>                   | <b>3 655</b>                          | <b>15 215</b>                        | <b>34 805</b>   |
| <b>Valeur nette au 31 août 2010</b>                                | <b>20 409</b>                   | <b>3 416</b>                          | <b>17 451</b>                        | <b>41 275</b>   |

**Note 11: Créances clients et travaux en-cours**

|   | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|---|----------------|----------------|
| Créances clients nettes de dépréciation | 225 412        | 186 702        |
| Travaux en-cours nets d'acomptes        | 55 787         | 47 362         |
| <b>Total</b>                            | <b>281 199</b> | <b>234 064</b> |

Les difficultés économiques rencontrées dans certaines zones ont eu pour conséquence une détérioration de ces postes.

Le montant des dépréciations constituées au cours de l'exercice 2009/2010 sur les postes clients et travaux en cours s'élève à 10 110 contre 2 813 l'exercice précédent.

**Note 12: Provisions**

|                           | 31 août 2009  | Reclassement/<br>entrée de<br>périmètre | Dotations    | Reprises suite<br>à consom-<br>mation | Reprises non<br>utilisées | 31 août 2010  |
|---------------------------|---------------|---|--------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------|
| Risques professionnels    | 2 922         | 65                                      | 1 277        | - 1 400                               | - 622                     | 2 242         |
| Retraites (hors associés) | 4 823         | 127                                     | 751          | - 137                                 | - 67                      | 5 498         |
| Locaux inoccupés          | 1 735         | 90                                      | 900          | - 1 005                               | - 35                      | 1 686         |
| Autres                    | 4 797         | 43                                      | 3 650        | - 1 141                               | - 422                     | 6 927         |
| <b>Total</b>              | <b>14 277</b> | <b>325</b>                              | <b>6 578</b> | <b>- 3 683</b>                        | <b>- 1 146</b>            | <b>16 353</b> |

|                           | Part à moins<br>d'un an | Part à plus<br>d'un an | Total         |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Risques professionnels    | 1 214                   | 1 028                  | 2 242         |
| Retraites (hors associés) | 1 911                   | 3 587                  | 5 498         |
| Locaux inoccupés          | 940                     | 746                    | 1 686         |
| Autres                    | 5 076                   | 1 851                  | 6 927         |
| <b>Total</b>              | <b>9 141</b>            | <b>7 212</b>           | <b>16 353</b> |

La provision pour locaux inoccupés au 31 août 2010 concerne principalement deux pays : l'Allemagne (592) et le Royaume-Uni (954).

La principale évolution du poste "provisions" concerne le poste "Autres" qui regroupe notamment des provisions destinées à couvrir des risques économiques particuliers (Côte d'Ivoire, Mexique) et des litiges relatifs au personnel.

**• Hypothèses et calculs actuariels**

Les hypothèses actuarielles retenues au 31 août 2010 pour chacun des régimes exposés dans la note 3 "Principes et méthodes comptables" sont les suivantes :

|                     | Taux d'actualisation | Taux de rendement attendu<br>des actifs de couverture |
|---------------------|----------------------|---|
| Allemagne           | 5,20%                | 5,50%   |
| Côte d'Ivoire       | 6,50%                | NA  |
| France              | 3,50%                | 3,50%   |
| Inde                | 8,00%                | 8,00%   |
| République de Corée | 4,53%                | NA  |
| Royaume-Uni         | 5,20%                | 4,80%   |
| Turquie             | 12,00%               | NA  |

## Avec application du corridor

|   | 31 août 2006 | 31 août 2007 | 31 août 2008 | 31 août 2009 | 31 août 2010 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Provision retraite au début de la période | 3 444        | 3 272        | 4 259        | 4 775        | 4 760        |
| Charge totale de l'exercice               | 786          | 437          | 588          | 608          | 1 447        |
| Prestations payées                        | - 958        | - 255        | - 72         | - 623        | - 716        |
| Provision retraite en fin de la période   | 3 272        | 3 454        | 4 775        | 4 760        | 5 491        |

Réconciliation avec la provision comptabilisée dans les comptes consolidés :

|   |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total des droits recalculés selon la norme IAS 19               | 3 272        | 3 454        | 4 775        | 4 760        | 5 491        |
| - provision afférente à certains associés (*)                   | - 1 233      | - 1 284      | - 2 090      | - 2 279      | - 2 493      |
| + actif de couverture (**)                                      | 688          | 909          | 722          | 986          | 1 157        |
| <b>Sous-total provision retraite à comptabiliser</b>            | <b>2 727</b> | <b>3 079</b> | <b>3 407</b> | <b>3 467</b> | <b>4 155</b> |
| Provision retraite comptabilisée dans les comptes sociaux (***) | 1 580        | 1 776        | 1 376        | 1 356        | 1 343        |
| <b>Total provision retraite hors Associés</b>                   | <b>4 307</b> | <b>4 855</b> | <b>4 783</b> | <b>4 823</b> | <b>5 498</b> |

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

(\*\*) présentée en créances diverses

(\*\*\*) provision en accord avec la norme IAS 19

### Note 13: Dettes financières

|   | 31 août 2010   | 31 août 2009  |
|---|----------------|---------------|
| <b>Emprunts et autres dettes financières :</b>              |                |               |
| à moins d'un an   | 26 554         | 18 656        |
| à plus d'un an et moins de cinq ans                         | 35 216         | 30 040        |
| à plus de cinq ans  | 9 936          | 10 052        |
| sous total à plus d'un an                                   | 45 152         | 40 093        |
| <b>Concours bancaires courants :</b>                        | <b>41 884</b>  | <b>30 030</b> |
| <b>Total Trésorerie passive</b>                             | <b>113 590</b> | <b>88 778</b> |
| <b>Total Trésorerie et équivalents de trésorerie active</b> | <b>47 482</b>  | <b>40 353</b> |
| <b>Net</b>  | <b>66 108</b>  | <b>48 425</b> |

L'augmentation des dettes financières à plus d'un an résulte des opérations de croissance intervenues en 2009/2010 (Etats-Unis: 6 388, France: 3 816).

Une partie de cette dette (6 000) a fait l'objet d'une couverture portant sur le risque de variation de l'index de référence de taux (EURIBOR 3 mois) en deçà de 3,90% et au-delà de 5%. Le test d'efficacité prospectif effectué sur cette couverture a conduit à la comptabilisation d'une perte de 1 et un ajustement sur la situation nette de l'entité concernée de -242 présenté dans la rubrique "Financement permanent" des dettes non courantes envers les associés (Cf. note 22.1).

**Note 14: Dettes fournisseurs et dettes diverses**

|                                 | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Fournisseurs et dettes diverses | 84 676         | 81 592         |
| Dettes sociales                 | 45 324         | 40 862         |
| Dettes fiscales                 | 48 117         | 40 658         |
| <b>Total</b>                    | <b>178 116</b> | <b>163 112</b> |

Figurent notamment dans le poste “fournisseurs et dettes diverses” les dettes contractées par l’organisation dans le cadre de rachat de parts à certaines entités consolidées. Au 31 août 2010, la dette correspondante s’élève à 3 342.

**Note 15: Impôt sur le résultat**

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

| Impôt exigible   | 2009/2010     | 2008/2009    |
|--|---------------|--------------|
| Impôt à la charge des associés (“Rémunération des associés”) | 9 006         | 7 329        |
| Impôt à la charge des entités (“Autres charges”)             | 1 571         | 942          |
| Impôt Mazars Scrl  | 12            | 40           |
| <b>Total</b>   | <b>10 589</b> | <b>8 311</b> |

Le montant des impôts différés s’établit à :

| Impôts différés      | 2009/2010    | 2008/2009    |
|----------------------|--------------|--------------|
| Impôt différé actif  | 7 167        | 7 256        |
| Impôt différé passif | 1 223        | 1 025        |
| <b>Total</b>         | <b>5 944</b> | <b>6 231</b> |

Les impôts différés relèvent pour la quasi totalité d’éléments de “Dettes non courantes envers les associés” et sont présentés en conséquence dans cette rubrique.

**Note 16: Passifs éventuels**

Il n’existe pas de passifs éventuels au 31 août 2010 et 2009.

**Note 17: Honoraires des auditeurs**

Les honoraires d'audit se ventilent comme suit :

|  | 2009/2010    | 2008/2009    |
|--|--------------|--------------|
| BDO member firms                         | 423          | 352          |
| Crowe Horwath International member firms | 420          | 462          |
| Autres                                   | 472          | 396          |
| <b>Total</b>                             | <b>1 315</b> | <b>1 210</b> |

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

**Note 18: Rémunérations des membres du Conseil de Gérance et des membres du Conseil de Surveillance**

Les rémunérations revenant aux cinq membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars Scrl, et aux dix membres du Conseil de Surveillance se sont élevées au titre de l'exercice 2009/2010 à 8 596. Elles ont été payées au cours de l'exercice ou constituent une dette courante à la clôture.

**Note 19: Effectifs**

| Effectifs moyens <sup>(*)</sup> | 2009/2010     | 2008/2009     |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Associés                        | 639           | 556           |
| Personnel technique             | 9 913         | 9 025         |
| Personnel administratif         | 1 850         | 1 733         |
| <b>Total</b>                    | <b>12 401</b> | <b>11 314</b> |

(\*) en équivalent temps plein

**Note 20: Engagements hors bilan**

|  | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|--|----------------|----------------|
| <b>Engagements de paiement de loyers non résiliables :</b>               |                |                |
| à moins d'un an  | 47 403         | 38 784         |
| à plus d'un an et moins de 5 ans   | 152 202        | 102 644        |
| à plus de 5 ans  | 69 675         | 56 420         |
| <b>Sous total</b>  | <b>269 380</b> | <b>197 848</b> |
| <b>Paiements à recevoir de contrats de sous location non résiliables</b> | <b>6 091</b>   | <b>5 566</b>   |

L'augmentation du poste concerne principalement trois pays : Afrique du Sud (9 842), Allemagne (12 044), Etats-Unis (49 449).

**Note 21: Evénements postérieurs à la clôture**

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis la clôture de l'exercice 2009/2010 de nature à avoir eu une incidence sur les comptes de l'exercice.

A noter cependant l'entrée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010, sous réserve de l'approbation des associés, dans le périmètre de l'organisation Mazars, d'entités dans les pays suivants: Kenya, Nigeria, Pérou, Suède, Tadjikistan. Elles représentent un volume d'activité d'environ 31 000.

D'autres opérations pourraient se concrétiser en Allemagne, aux Etats-Unis, au Luxembourg et en Suisse.

**Note 22 : Financement et rémunérations des associés****22.1 : Dettes non courantes et courantes envers les associés :**

|                               | 31 août 2010   | 31 août 2009   |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Dettes non courantes :</b> |                |                |
| Financement permanent         | 108 001        | 81 097         |
| Dettes retraites              | 41 142         | 9 266          |
| Emprunt obligataire           | 15 119         | 11 259         |
| Impôts différés (nets)        | - 5 944        | - 6 231        |
|                               | 158 318        | 95 391         |
| <b>Dettes courantes :</b>     |                |                |
| Rémunération différée         | 84 379         | 67 704         |
| <b>Total</b>                  | <b>242 697</b> | <b>163 095</b> |

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

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

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

- la couverture de l'instrument financier (-242) (Cf. note 13),
- les écarts de conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro (-2 228).

**22.2 : Rémunérations des associés :**

|  | 2009/2010      | 2008/2009      |
|--|----------------|----------------|
| Dividendes                                   | 24 684         | 24 030         |
| Impôt mis à la charge des associés           | 9 006          | 7 329          |
| Rémunérations salariales et charges sociales | 85 772         | 67 576         |
| Honoraires ou bénéfices non commerciaux      | 57 119         | 47 597         |
| <b>Total</b>                                 | <b>176 581</b> | <b>146 532</b> |

**Note 23 : Incidence des entrées de périmètre**

|   | Etats-Unis    | France        | Canada       | Autres       | Total         |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Date opération  | 1-janv.-10    | (a)           | 1-sept.-09   |              |               |
| <b>Effectifs (*)</b>  |               |               |              |              |               |
| Associés  | 51,0          |               | 14,0         | 3,4          | 68,4          |
| Personnel Technique   | 234,6         | 162,0         | 53,5         | 171,0        | 621,2         |
| Personnel Administratif                                     | 88,0          | 11,0          | 18,8         | 29,0         | 146,8         |
| <b>Total</b>  | <b>373,6</b>  | <b>173,0</b>  | <b>86,3</b>  | <b>203,4</b> | <b>836,3</b>  |
| <b>Compte de résultat</b>                                   |               |               |              |              |               |
| Chiffre d'affaires  | 57 068        | 14 371        | 7 105        | 4 960        | 83 504        |
| Surplus opérationnel (**)                                   | 15 918        | 1 920         | 1 681        | 1 400        | 20 919        |
| <b>Actif au 31 août 10</b>                                  |               |               |              |              |               |
| Total Actifs non courants                                   | 47 352        | 14 858        | 1 716        | 1 438        | 65 363        |
| Total Actifs courants                                       | 19 284        | 8 094         | 3 386        | 2 149        | 32 913        |
| <b>Total</b>  | <b>66 636</b> | <b>22 952</b> | <b>5 102</b> | <b>3 587</b> | <b>98 276</b> |
| <b>Passif au 31 août 10</b>                                 |               |               |              |              |               |
| Dettes non courantes et courantes envers les Associés (***) | 53 518        |               | 3 073        | 972          | 57 563        |
| Autres dettes non courantes                                 | 6 383         | 17 539        | 697          | 976          | 25 594        |
| Autres dettes courantes                                     | 6 735         | 5 413         | 1 350        | 1 536        | 15 035        |
| <b>Total</b>  | <b>66 636</b> | <b>22 952</b> | <b>5 120</b> | <b>3 484</b> | <b>98 191</b> |

(\*) En équivalent Temps plein

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

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

(a) Deux opérations ont été réalisées en date du 01/09/09 et du 01/10/09

En l'absence de situation arrêtée au 31 août 2009 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 2009/2010 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.

L'opération réalisée aux Etats-Unis comprend également, au passif, la comptabilisation de la dette restant à servir aux associés dans le cadre de leur départ à la retraite. Une partie de cette dette a été reconnue comme constitutive d'un *goodwill*.

## 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 2010, 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 d'autres notes explicatives.

### 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

A 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 2010, 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 25 novembre 2010

  
  
**BDO**  
André Killesse  
Belgique

  
  
**Crowe Clark Whitehill LLP**  
Steve Gale  
Royaume-Uni



\* Transparence

Mathieu, Mazars en France

# Rapport de transparence

## 103 INTRODUCTION

## 104 MAZARS AU PLAN INTERNATIONAL

104 Présentation de Mazars Scrl 105 Gouvernance de Mazars Scrl

106 La présence mondiale de Mazars au 31 août 2010

## 107 LE DISPOSITIF D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE GESTION DES RISQUES DE MAZARS

108 Indépendance 110 Système de contrôle qualité 112 Notre contribution au processus d'élaboration des normes professionnelles

## 113 NOS CLIENTS

113 Offre de service et activités 113 Liste des entités d'intérêt public pour lesquelles les entités membres du Groupe ont émis un rapport d'audit durant l'exercice précédent

## 113 RESSOURCES HUMAINES

113 La gestion des talents, gage de qualité 114 Effectifs au niveau international

114 Nos associés 114 La politique Mazars concernant la formation continue des auditeurs

# Introduction

## MAZARS, LA DYNAMIQUE DU SENS

Mazars est une organisation intégrée et indépendante de premier plan dont la dimension internationale se renforce chaque année. L'organisation Mazars est spécialisée dans l'audit, la comptabilité, la fiscalité, les services juridiques et le conseil. A fin août 2010, Mazars est présent dans 56 pays à travers le monde avec un effectif de près de 12 500 collaborateurs hautement qualifiés.

Notre chiffre d'affaires consolidé est de 884,4 M€, en progression de 14,3% par rapport à l'an dernier à taux de change constant.

Depuis ses débuts, Mazars s'est toujours concentré sur l'accroissement de la valeur ajoutée apportée à ses clients à travers le monde. La quête de sens est notre façon de faire la différence pour nos clients, pour les marchés et, finalement, pour notre environnement au sens large. Dans cette optique, nous nous efforçons de contribuer activement aux réflexions de fond qui ont trait à notre environnement professionnel ou aux normes qui régissent notre activité. A ce titre, nous sommes particulièrement investis dans le débat européen engagé par la Commission avec la publication d'un Livre Vert sur l'audit.

Par ailleurs, nous nous appliquons à :

- jouer un rôle actif dans les travaux menés par les organismes professionnels internationaux et contribuer à faire évoluer les normes qui régissent notre activité (IFAC, IESBA ...);
- recruter et développer nos talents pour travailler en synergie avec ceux de nos clients ;
- faire constamment évoluer nos méthodologies et notre offre de service pour mieux répondre aux besoins de nos clients et les anticiper ;
- être un acteur responsable dans notre société en démontrant chaque jour la valeur de notre stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). A titre d'exemple, nous soutenons plusieurs projets à travers le monde concernant la protection de l'environnement ou la promotion de la diversité des personnes et des cultures, comme les projets bilan carbone® et la création d'un comité dédié à la diversité.

Nous souhaitons également apporter notre contribution en matière de transparence. Tout d'abord avec la publication volontaire d'un rapport annuel Groupe, incluant des états financiers consolidés aux normes IFRS 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 commencé dès 2006. L'an dernier, nous avons décidé de publier les rapports des pays ainsi qu'un rapport complet de transparence pour le Groupe. Cette année, nous encourageons aussi tous nos membres qui ne sont pas légalement soumis à cet exercice de transparence à publier un rapport de transparence pays sur une base volontaire.

*Novembre 2010*



**Patrick de Cambourg**

# Mazars au plan international

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

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 ; elle influence l'ensemble de l'Organisation et se traduit au quotidien dans l'exercice professionnel comme dans la relation que Mazars entretient avec son environnement économique et social.

Afin de faire en sorte que les services rendus partout dans le monde soient toujours en phase avec les attentes du client (services "sur mesure"), Mazars a opté pour un modèle d'intégration aussi bien institutionnelle qu'opérationnelle.

## 1.1 PRÉSENTATION DE MAZARS SCRL

### Intégration institutionnelle

L'organisation Mazars regroupe toutes les entités membres ayant signé un accord de coopération avec Mazars Scrl. Cette société coopérative à responsabilité limitée domiciliée en Belgique n'a pas d'activité professionnelle et les associés en sont les actionnaires. À ce titre, ils sont les seuls détenteurs du capital de Mazars. La mission de Mazars Scrl est de promouvoir et protéger la marque Mazars à travers le monde, de définir les objectifs stratégiques de l'Organisation et d'en coordonner la mise en oeuvre 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 Horwath International.

Le management interne des entités membres reflète les caractéristiques spécifiques de l'organisation Mazars pour laquelle les membres du Conseil de Gérance, élus directement par les associés, assument la responsabilité ultime. Mazars n'est pas un simple ensemble d'entités nationales mais une organisation intégrée de professionnels partageant aussi bien des objectifs techniques et de croissance, que des investissements, des risques et des profits. Il existe ainsi une forme d'égalité tant entre les pays qu'entre les associés.

### 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. A cet effet, Mazars a renforcé sa structuration internationale autour de deux principaux segments de marché - *Public Interest Entities* (PIE) et *Owner Managed Businesses* (OMB) – de deux lignes de services professionnels (fiscalité et conseil juridique) et de fonctions support qui soutiennent le développement de l'activité. L'activité PIE, l'activité OMB, les services fiscaux, les services juridiques et les quatre fonctions support clés sont ainsi représentés tant au niveau du Groupe (*Global Business Units* et *Global Support Units*), qu'au niveau des pays (*Country Business Unit* et *Country Support Unit*). La responsabilité principale des *Global Business Units* est de définir la vision stratégique globale, d'initier et d'accompagner la mise en oeuvre de cette stratégie

au niveau des pays et de leur fournir les outils et les méthodologies appropriés. En ce sens, elles sont responsables de la mise en œuvre stratégique globale (en termes de croissance et de rentabilité). Les quatre *Global Support Units* ont pour rôle de renforcer les capacités du Groupe (en termes de systèmes de processus et de moyens humains) afin de développer l'activité au plan mondial, dans une approche coordonnée à l'échelle du Groupe, pour le bénéfice de l'ensemble de nos clients. Mazars a l'ambition de se doter d'une structure assurant une approche transversale entre les pays, les lignes de service internationales et le Groupe. Sa structure de direction permet aux principaux responsables de toutes les entités membres de dialoguer lors de réunions tenues au moins trois fois par an.

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

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

## 1.2 GOUVERNANCE DE MAZARS SCRL

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

- La direction de Mazars Scrl est assurée par son Conseil de Gérance pour les décisions stratégiques clés et par le *Global Executive Committee* (GEC) pour les sujets opérationnels au quotidien, sous la supervision du

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

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

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

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

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

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

• Le Conseil de Surveillance se réunit au moins une fois par quadrimestre et remplit un rôle de surveillance tant du Conseil de Gérance (au plan de la direction du Groupe) que des performances des entités membres dans le monde entier. Les membres du Conseil de Surveillance sont élus par les associés réunis en assemblée générale pour un mandat de trois ans. Le Conseil de Surveillance peut comprendre de 4 à 16 membres. Les mandats des dix membres actuels courent jusqu'à fin 2012 :

- Michel Barbet-Massin, Président, France
- Pierre Sardet, Vice-Président, France
- Kathryn Byrne, Etats-Unis
- Mohamed Ali Elaouani Cherif, Tunisie
- Patrice de Folleville, Allemagne
- Tim Hudson, Royaume-Uni
- Ruud Krouwer, Pays-Bas
- Vincenzo Miceli, Italie
- Kenneth Morrison, Chine
- Mauricio Rioseco, Mexique.

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

• Les associés se réunissent en assemblée générale au moins une fois par an, étant ainsi au cœur de la gouvernance et des prises de décision de Mazars Scrl. C'est dans ce cadre que les associés de Mazars approuvent les grandes orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe. Ils élisent également les membres des organes de direction, désignent les

nouveaux associés et approuvent les états financiers consolidés de l'exercice.

### 1.3 LA PRÉSENCE MONDIALE DE MAZARS AU 31 AOÛT 2010

Mazars accompagne ses clients partout dans le monde via :

- des entités membres intégrées dans 56 pays,
- des entités non intégrées dans 24 pays.

Parmi ces entités non intégrées, 12 sont des correspondants ou des *joint-ventures* de Mazars SCRL, sept des correspondants locaux (de la Tunisie, du Moyen-Orient et du Mexique) et cinq sont des bureaux de représentation. La gamme des services offerts par les bureaux de représentation est souvent limitée.

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

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

L'alliance Praxity est présente dans 76 pays. Sélectionné à partir d'un processus d'auto-évaluation rigoureux, chaque participant s'engage à fournir des prestations de qualité basées sur une connaissance approfondie des règles locales et à mettre en œuvre des solutions comptables de qualité et éthiquement irréprochables.

En cohérence avec l'approche prônée par Praxity, reposant sur le fait qu'il n'existe pas de solution unique pour tous, il y a trois statuts possibles pour participer à cette alliance : membre, associé, et correspondant. Le groupe Mazars est membre de Praxity. Ce qui lui confère une capacité d'intervention additionnelle dans 12 pays.

# Le dispositif d'assurance qualité et de gestion des risques de Mazars

Le Conseil de Gérance du *partnership* intégré de Mazars assure le *leadership* et fixe les orientations et principes en matière de qualité. A cette fin, il a mis en place une *Global Support Unit* dédiée à la Technique et l'Innovation (GSU T&I).

La GSU T&I :

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

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

professionnel, lors de l'acceptation et de l'exécution des missions.

Le dispositif d'assurance qualité et de sécurité de Mazars repose sur un ensemble de règles et de procédures établies en conformité avec la norme d'assurance de qualité ISQC1 de l'*International Federation of Accountants* (IFAC), documenté dans des manuels unifiés Mazars qui sont accessibles en ligne par l'ensemble de nos équipes et mis à jour en fonction des évolutions réglementaires européennes et internationales.

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 titre de l'exercice 2009/2010, Mazars a mené des missions d'audit légal dans environ 450 sociétés cotées implantées dans les 56 pays intégrés. Le maintien de l'indépendance est un enjeu majeur pour les organisations d'audit. Dans le cas d'une organisation internationale telle que Mazars, il nécessite une vigilance particulière, au vu de l'implantation mondiale de nos clients.

### 2.1.1 Les règles d'indépendance de Mazars

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

Afin de promouvoir l'adoption de ses valeurs fondamentales à travers le groupe, Mazars a adopté un Code de Conduite en matière d'Objectivité et d'Indépendance (CCOI), conforme aux exigences du code d'éthique de l'IFAC et de la Directive européenne régissant le contrôle des comptes annuels et consolidés.

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

Ce Code est diffusé à tous les associés et collaborateurs. L'éthique professionnelle fait partie intégrante des programmes de formation professionnelle de l'Organisation.

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

#### Systèmes de sauvegarde de l'indépendance

Ces systèmes mettent en œuvre les procédures clés suivantes :

- Une procédure d'acceptation et de maintien des missions permettant d'évaluer les risques associés au client, la capacité de l'entité à effectuer la mission et les risques déontologiques, notamment au plan de l'indépendance et des éventuels conflits d'intérêt. La prestation de services complémentaires pour le compte d'un client d'audit légal requiert l'autorisation préalable de l'associé signataire des comptes du groupe client et, selon les cas, celle de l'associé en charge des questions déontologiques. L'autorisation du comité d'audit du client est recueillie le cas échéant, pour autant qu'une telle procédure soit requise.
- Un récapitulatif des autres services rendus aux clients auprès desquels une mission d'audit légal est menée, partie intégrante des instructions de coordination d'audit dans le cadre des audits de groupes, est adressé à l'associé signataire des comptes du groupe client.
- Une déclaration annuelle d'indépendance de la part des associés et de l'ensemble des collaborateurs, accompagnée par une revue attentive de toute situation susceptible de compromettre l'indépendance. A ce titre, il y a interdiction pour tout associé de Mazars, ou pour ses proches, de détenir un intérêt financier direct ou indirect dans les clients d'audit cotés de l'Organisation. De même, toute relation personnelle ou familiale entre un membre de l'équipe d'audit et un membre de la

direction de l'entité auditée, ou toute autre personne jouant un rôle clé vis-à-vis de l'audit, est prohibée. Enfin, les entités, associés et autres professionnels intervenant dans une mission d'audit ne doivent avoir aucune relation financière ou commerciale avec le client en dehors, le cas échéant, des relations financières courantes pouvant exister avec un établissement financier.

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

Sous la supervision du *Board* de la GSU T&I, le Comité Ethique 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 oeuvre des procédures adéquates en matière de gestion des risques.

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

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

Une telle organisation en équipe d'associés renforce l'indépendance et permet de mettre un éventail plus large d'expertises techniques au service de la mission. Les associés responsables s'impliquent dans les étapes clés de la mission et sont les interlocuteurs privilégiés, 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 oeuvre afin d'identifier les situations susceptibles de nuire à l'indépendance de Mazars et de prendre les mesures de sauvegarde appropriées. La direction de chaque entité membre confirme que ces règles d'indépendance ont été mises en place.

## 2.2 SYSTÈME DE CONTRÔLE QUALITÉ

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

Politiques et procédures sont complétées par une méthodologie technique d'audit partagée par les membres de l'Organisation dans son ensemble et des formations communes.

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

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

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

#### La qualité des intervenants

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

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

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

- responsabilité et *leadership*,
- indépendance et objectivité,
- normes et méthodologie d'audit,
- acceptation et maintien des missions,
- ressources humaines,
- supervision du système de contrôle qualité,

- réalisation des missions :
  - Planification et supervision des missions,
  - Consultations techniques,
  - Documentation des travaux,
  - Revues indépendantes et de contrôle de qualité,
- confidentialité,
- management des missions transnationales,
- gestion des risques professionnels.

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

## Des contrôles de qualité coordonnés à l'échelle du Groupe

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

Les aspects opérationnels du contrôle qualité sont suivis par l'*International Quality Control Committee* (IQCC) qui rend compte à la fois au Conseil de Gérance et à la *Global Support Unit* Technique et Innovation (GSU T&I).

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

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

par des intervenants habilités de Mazars exerçant dans d'autres pays.

À l'issue de leur intervention, ceux-ci préparent un plan d'actions prenant en compte les recommandations de l'IQAR ou du ReQAR et le soumettent pour approbation du Comité exécutif de l'entité.

Les associés en charge du *monitoring* par zone géographique en sont également informés et effectuent leur propre suivi des plans d'actions, en lien avec l'IQCC.

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

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

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

Elle inclut au minimum :

- une description des procédures mises en œuvre et de l'étendue du contrôle qualité,
- les conclusions de la revue des procédures et de l'examen des dossiers individuels,
- des plans d'actions, si nécessaire.

Les entités posant leur candidature pour rejoindre l'organisation Mazars sont soumises à un contrôle technique préalable par l'IQCC.

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

et du Conseil de Surveillance avant d'être présenté au vote des associés. Il est accompagné, le cas échéant, par un plan d'actions dont la mise en œuvre est suivie par l'IQCC et par l'associé en charge du *monitoring* de la région géographique d'appartenance du nouveau membre.

### 2.2.2 Déclaration relative à l'efficacité du système interne de contrôle de qualité

Mazars a été l'un des premiers membres pléniers du *Forum of Firms* de l'IFAC (avec effet à compter de janvier 2008) après avoir dûment déclaré sa mise en œuvre d'un programme d'assurance qualité coordonné au plan mondial, ainsi que son engagement à appliquer les normes d'audit internationales et un certain nombre de critères déontologiques.

L'engagement à respecter les critères d'éligibilité pour être membre du *Forum* est un élément qui contribue à rehausser la qualité des pratiques d'audit au plan international, donc à sauvegarder les intérêts des utilisateurs des services de la profession. A 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 2009 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 :

- en répondant 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'IAASB, le PCAOB, SEC, le FASB ...
- en contribuant aux travaux des organismes professionnels internationaux, tels que l'IFAC et ses différents comités, la FEE, l'IFRIC ...

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 cabinets Mazars sont également actifs dans les organismes comptables et d'audit et dans les organisations professionnelles.

## Nos clients

### 3.1 OFFRE DE SERVICE ET ACTIVITÉS

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

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

| Chiffre d'affaires des Global Business Units (M€) |              |              |
|---|--------------|--------------|
|   | 2009/2010    | 2008/2009*   |
| PIE   | 428,3        | 389,2        |
| OMB   | 346,5        | 296,1        |
| Tax   | 89,1         | 67,2         |
| Law   | 20,5         | 21,1         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>884,4</b> | <b>773,6</b> |

\* Les données 2008-2009 ont été retraitées afin de permettre la comparaison avec 2009-2010.

### 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 2010, 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 1er septembre 2009 au 31 août 2010) est disponible sur notre site [mazars.com](http://mazars.com), ainsi que sur le site de chacune des entités membres publiant un rapport de transparence.

## Ressources Humaines

### 4.1 LA GESTION DES TALENTS, GAGE DE QUALITÉ

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 EFFECTIFS AU NIVEAU INTERNATIONAL

Au 31 août 2010, près de 12 500 personnes travaillent au sein des bureaux de Mazars répartis dans 56 pays. Environ 1 200 collaborateurs ont rejoint les équipes Mazars au cours de l'exercice 2009 - 2010.

## 4.3 NOS ASSOCIÉS

### 4.3.1 Nos associés au niveau international

Au 31 août 2010, Mazars Scrl compte 667 associés exerçant dans 56 pays.

### 4.3.2 Les bases de la rémunération de nos associés

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

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

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

Le financement de l'activité relève exclusivement de chaque entité nationale et suit la même logique de proportionnalité associée aux parts détenues. Plusieurs pays ont également opté pour un système de bonus fondé sur la performance individuelle et prélevé sur une enveloppe représentant jusqu'à 12 % des résultats du pays concerné.

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

## 4.4 LA POLITIQUE MAZARS CONCERNANT LA FORMATION CONTINUE DES AUDITEURS

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

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

Le programme de formation inclut un cursus commun échelonné par niveau, et dont le but est de permettre

à chacun d'acquérir et de parfaire son expertise dans le domaine des normes et techniques d'audit, de la déontologie, des normes comptables et des principes de gestion de missions.

Le programme comprend également un cursus spécifique à certains secteurs (notamment les assurances, la banque, le secteur public, les concessions de service public et la haute technologie).

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

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

Le programme de formation interne est complété par des séminaires externes répondant aux besoins spécifiques de certains clients ou environnements économiques. Des réunions techniques internes ont lieu sur une base régulière afin d'actualiser en permanence les connaissances, de partager l'expérience acquise à l'occasion de certaines missions spécifiques et d'aborder plus généralement tous les sujets d'actualité.

*Mazars University* a été créée en 2008, avec un triple objectif :

- positionner durablement Mazars comme l'un des acteurs clés du futur sur ses marchés,
- fédérer autour des valeurs de Mazars (*Mazars Way*),
- contribuer au rayonnement et à l'engagement de Mazars dans la société.

*Mazars University* coordonne l'ensemble de la formation organisée par le Groupe, en se concentrant

sur l'intégration et le développement cohérent des compétences professionnelles. A la croisée des différentes structures du Groupe, l'Université promeut le partage des connaissances de l'expérience et des bonnes pratiques professionnelles.

Afin de respecter les exigences de l'*International Education Standard for Professional Accountants IES 7*, entré en vigueur le 1er janvier 2006, les professionnels diplômés doivent effectuer :

- au moins 120 heures de formation professionnelle continue par période glissante de trois ans, dont 60 heures sous une forme vérifiable ;
- au moins 20 heures de formation chaque année.

### **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.



\*RSE

Valery, Mazars au Mexique

## Une dynamique sociale et environnementale partagée par tous

Entreprise qui place la responsabilité au coeur de ses valeurs, Mazars s'attache depuis plusieurs années à créer en son sein une dynamique de responsabilité sociale et environnementale qui s'incarne, depuis 2008, dans une stratégie de *Partnership Social Responsibility (PSR)* qui a vocation à être déployée par tous les pays du Groupe.

Ce rapport expose en toute transparence les réalisations qui ont marqué l'année, qu'elles soient inscrites dans la continuité des actions passées ou qu'elles constituent de nouveaux projets ayant mobilisé les professionnels du Groupe dans le monde entier. Cet esprit citoyen, s'il procède d'une vision, prend tout son sens dans des engagements concrets et quotidiens, sources de création de valeur.

## Un engagement responsable sur la durée, autour des valeurs fondatrices de Mazars

Indissociable de notre histoire et de notre identité, notre démarche en matière de responsabilité sociale et environnementale, ou *Partnership Social Responsibility*, est d'abord l'engagement de chacun de nos collaborateurs et de nos associés, en tant que membres à part entière de cette structure démocratique et participative qu'est notre *partnership* international intégré, fondé sur des valeurs d'indépendance, de transparence et de responsabilité.

Ces valeurs, qui régissent la manière dont nos collaborateurs et associés construisent leurs relations vis-à-vis de leurs clients, de leurs fournisseurs, de leurs pairs et de la société en général, placent la dimension humaine et le respect des individus au premier plan de nos priorités.

Elles se perpétuent depuis la création du premier bureau Mazars au sein de notre Organisation grâce à une mobilisation de chacun, largement facilitée par le partage d'une même stratégie et d'ambitions communes dans l'ensemble des pays où nous sommes présents.

Faire partie de Mazars en tant qu'associé, que ce soit à la suite d'une opération de croissance externe, ou par cooptation interne, c'est s'engager sur les valeurs inscrites dans notre Charte associative : compétence, continuité, indépendance, intégrité, respect des personnes et de la diversité, rigueur intellectuelle, éthique et morale, sens du service et de la responsabilité. C'est, pour chaque collaborateur, adopter et mettre en œuvre les principes du *Mazars Way*. C'est pour tous adhérer aux grandes orientations de notre démarche PSR.

Pour une meilleure efficacité et un impact accru, nous avons décidé, depuis deux ans, de structurer notre approche et nos projets PSR selon trois grands axes :

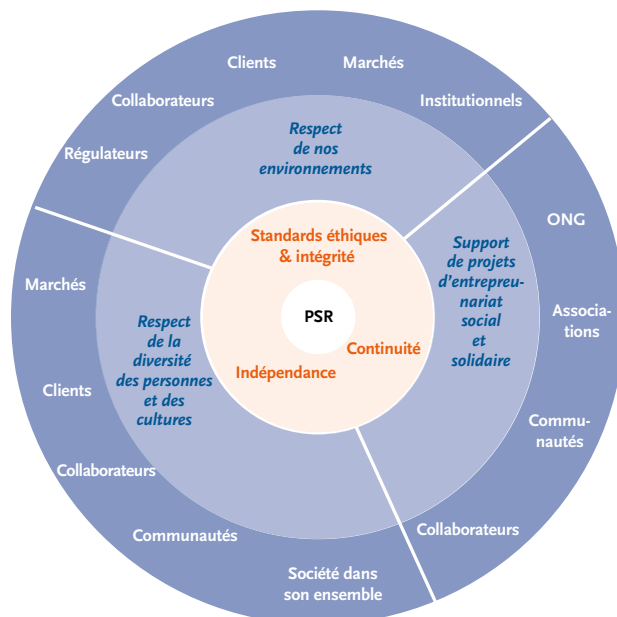
- le respect de l'environnement ;
- la promotion de la diversité des hommes et des cultures ;
- le soutien des démarches "entrepreneuriales" solidaires *via* le mécénat de compétences.

Ainsi, notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale se décline au travers de grands programmes conçus et développés à l'échelle du Groupe, puis déclinés en actions de terrain, pilotées par nos entités.



• Pour en savoir plus sur les engagements PSR de Mazars, rendez-vous sur : [www.mazars.com/rse](http://www.mazars.com/rse)

## Le sens de notre stratégie de *Partnership Social Responsibility*



Valeurs  
Axes  
Cibles visées

### La responsabilité sociale et environnementale en action : des projets concrets

Cette année, tout en s’inscrivant dans la poursuite des projets initiés en 2008-2009, a été marquée par le lancement de projets novateurs au sein de l’organisation Mazars où les échanges interculturels et les partages d’expériences favorisent la démultiplication des énergies et l’émergence d’initiatives en matière de RSE.

#### • Le respect de l’environnement

Notre objectif de croissance durable, tenant compte de l’impact de nos activités sur notre environnement, nous a tout naturellement conduit à entreprendre une démarche active pour mesurer, puis prendre des actions

correctives en matière d’émissions de gaz à effet de serre. Lancée en décembre 2009 lors de la Convention annuelle des associés, notre stratégie de réduction de nos empreintes carbone a connu de significatives avancées en 2010. Dans un premier temps, l’événement de la Convention annuelle, lui-même, a vu son empreinte carbone mesurée puis compensée à hauteur de 50% par un projet de reforestation de la forêt tropicale en Indonésie, conduit aux côtés de notre bureau de Jakarta. Un plan d’amélioration concernant la Convention de l’année suivante a aussi été décidé et une nouvelle mesure sera faite à cette occasion. Ensuite, des actions locales ont vu le jour dans plusieurs pays du Groupe, notamment aux Pays-Bas et en France, avec la mise en œuvre d’une mesure des émissions de

carbone puis l'élaboration de plans d'actions visant la diminution des productions de gaz à effet de serre au niveau des bureaux Mazars dans ces pays.

Lors d'événements réunissant des collaborateurs venant de plusieurs pays, comme certains séminaires de formation internationaux, les équipes s'attachent à compenser les émissions dues notamment aux transports aériens en plantant des arbres à proximité des lieux de formation.



Par ailleurs, des “ chartes vertes ” sont édictées et mises en action dans plusieurs pays, pour améliorer la consommation énergétique et de papier, la gestion des déchets et modifier le comportement de chacun.

C'est le cas de WeiserMazars, aux Etats-Unis, qui a permis à une équipe de

jeunes collaborateurs de s'impliquer en toute autonomie sur ce sujet. Un *Green Manifesto*, initiant des bonnes pratiques au quotidien, a ainsi été créé et partagé en interne.

#### • La promotion de la diversité des hommes et des cultures

La diversité des cultures est – l'histoire même de Mazars en est l'illustration – non seulement une richesse, mais aussi un facteur de performance pour l'entreprise. Ses impacts concernent nos relations avec nos clients comme la gestion de nos talents.



Depuis plusieurs années, c'est donc un sujet prioritaire chez Mazars. Il est transversal à notre Organisation et est piloté par un membre du Conseil de Gérance.

Il a fait l'objet d'une charte qui résume la

### MAZARS, MÉCÈNE DU LOUVRE

En apportant son soutien à l'acquisition par le musée du Louvre du chef d'œuvre de la Renaissance du peintre allemand Lucas Cranach l'Ancien, *Les trois grâces*, Mazars réaffirme son engagement pour la sauvegarde du patrimoine qui l'avait déjà conduit à deux opérations de mécénat culturel exceptionnelles avec le musée parisien : fin 2009, c'était le *Portrait du Comte Molé*, chef d'œuvre du peintre français du XIX<sup>e</sup>, Jean-Auguste-Dominique Ingres, à l'acquisition duquel le Groupe avait contribué, précédée de celle de *La fuite en Egypte* de Nicolas Poussin en 2007. Cette nouvelle opération de mécénat est le signe d'un engagement citoyen durable de Mazars en faveur du patrimoine culturel mondial.

position de Mazars sur ce sujet essentiel. Dans ce contexte, les thèmes de la parité et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle ont été abordés pendant l'année, thèmes à partir desquels vont être lancés des "guides de bonnes pratiques" pour donner aux pays les outils nécessaires à la mise en place d'une politique de diversité.

Le déploiement de la stratégie de diversité globale à l'échelle locale a suscité un réel intérêt des pays puisque, sur 41 pays sollicités, 17 ont renvoyé un plan d'action annuel, soit 44% d'entre eux.



En octobre 2010, Mazars a lancé *Mazars Connecting Women*, son premier réseau interactif international de femmes qui permettra à des "mazariennes" de tous horizons, qu'elles soient associées, *Senior Managers* ou à la tête d'une fonction support, de partager, débattre, échanger, autour d'expériences et de meilleures pratiques. Ce, entre autres, afin de réfléchir sur des pistes pour promouvoir l'accession des femmes à des postes de direction au sein du Groupe. Le groupe Mazars est également partenaire

depuis 2007 du *Women's Forum*, dont l'un des objectifs est de promouvoir l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans l'entreprise, en France et à l'international.



Parmi les nombreuses initiatives des pays dans le domaine de la diversité, citons la journée "Diversité au travail" organisée par des ONG italiennes et la Fondation Adecco, à laquelle Mazars a participé afin d'aider l'insertion professionnelle des personnes d'origine étrangère ou atteintes de handicaps.

Le programme *Employment Equity* en Afrique du Sud est aussi un bon exemple. Ce programme national fixe des objectifs quinquennaux en matière d'égalité de traitement professionnel. Mazars y participe et des points d'avancement annuels sont prévus. En France, le partenariat avec l'association "Nos quartiers ont des Talents", permettant un *coaching* de jeunes issus de milieux défavorisés en recherche d'emploi, continue à être un succès en interne.

- **Le soutien des démarches entrepreneuriales sociales et solidaires via le mécénat de compétences**

Il s'agit, au niveau du Groupe et dans chaque pays, de fournir des prestations professionnelles à des ONG, des micro-entrepreneurs et des créateurs d'entreprises dont les enjeux de solidarité sont clairement exprimés et en phase avec les valeurs de Mazars.

Le mécénat de compétences s'exerce selon ces principes dans de nombreux pays du *partnership*. Les équipes de Mazars au Brésil sont particulièrement actives dans la mise en œuvre de ce type d'initiatives pour lesquelles plusieurs aides sont combinées sur des projets différents.



Mazars soutient, en effet, plusieurs associations dont *Leader in the Art of Re-education*, programme qui consiste en la prise en charge d'enfants en situation de détresse. Ce projet pionnier au Brésil recrée pour les enfants des conditions de vie familiale nécessaires à leur réintégration dans la société et à leur développement *via* la mise à disposition de maisons pouvant accueillir une quinzaine de jeunes jusqu'à l'âge de 18 ans. Les équipes de Mazars à São Paulo contribuent financièrement à ce projet, en fournissant des services professionnels et grâce à leur implication bénévole des équipes au quotidien dans diverses activités.

## Focus

### UN ENGAGEMENT GLOBAL AUX PAYS-BAS

Environnement, diversité, solidarité entrepreneuriale : la dynamique citoyenne de Mazars aux Pays-Bas, animée par un groupe de travail dédié, vise tous les pans de la stratégie de PSR du Groupe qui analyse les impacts environnementaux et sociaux. Ceci s'est traduit par une politique résolument "verte" tout d'abord : de la réalisation et du suivi de la mesure des émissions de gaz à effet de serre,



en passant par la sélection d'équipements informatiques dotés des meilleurs standards énergétiques ou de papier recyclable, tout impact environnemental est passé au crible. La promotion de la diversité et de l'égalité ensuite : profondément intégrée à la vie quotidienne des collaborateurs, elle se traduit notamment par un pourcentage élevé de femmes (45%) et de collaborateurs (hommes et femmes) travaillant à temps partiel (36%). Une culture entrepreneuriale et solidaire est aussi mise en œuvre, puisque les associés multiplient notamment les actions bénévoles de formation.

## Focus

### LES DROITS DE L'HOMME ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE COMME LEVIER DE PERFORMANCE GLOBALE

Le Groupe a développé des expertises et de nouveaux outils pour évaluer les critères de pérennité de la performance d'une activité. C'est le cas notamment du respect des droits de l'homme. Mazars a ainsi développé en 2010 pour ses clients une offre d'audit en matière de droits de l'homme qui permet de gagner en transparence, tout en améliorant la gouvernance. L'objectif, résultant du lien étroit entre respect des droits de l'homme et création de valeur, est de s'assurer que les standards internationaux en matière de droits de l'homme sont intégrés à tous les aspects de l'activité d'une entreprise.

L'essor rapide de ces audits, en Asie notamment, illustre bien les besoins dans ce domaine, réaffirmés lors du séminaire *“Doing Business Sustainably : Human Rights Compliance”* organisé par Mazars à Jakarta en octobre 2010. “Nos clients se préoccupent du respect des droits de l'homme et de la responsabilité sociale, Mazars aussi”, soulignait à cette occasion James Kallman, *Senior Partner* de Mazars en Indonésie.

Avec la Crèche Babylonia, située dans une favela, ce sont les équipes de Mazars à Rio de Janeiro qui s'impliquent à la fois financièrement *via* une subvention mensuelle, *via* l'externalisation de services, d'audit notamment, et grâce à la mobilisation bénévole et à l'investissement de nombreux collaborateurs.

En Chine, un groupe de travail a été mis en place fin 2009 pour évaluer les opportunités liées aux problématiques de développement durable. Dans ce contexte, un travail a été mené sur l'offre de service de Mazars sur ce sujet. L'équipe en charge a développé une série d'indicateurs destinés à mener un audit de développement durable et les a testés au sein des bureaux de Pékin et de Shanghai. Les *Mazars Indicators for Sustainable Development Audit (MISDA)* ainsi créés englobent trois dimensions : l'environnement, les aspects sociaux et la gestion des risques. Ce projet témoigne aussi de la capacité du Groupe à défricher de nouveaux terrains et à adapter ces outils pour aider ces clients à construire une croissance durable, intégrant d'autres critères de performance, que les critères strictement financiers.



70 enfants âgés de 2 à 10 ans bénéficient, grâce à ce programme, d'une assistance médicale, de projets éducatifs et reçoivent trois repas équilibrés chaque jour. Les équipes de Mazars en Irlande se sont également investies auprès de structures d'accueil pour les enfants en participant bénévolement à l'aménagement de locaux.

### Un engagement sur l'avenir

Il n'est d'engagement que dans la durée. Telle est notre conviction. Notre stratégie de PSR en est empreinte et nous conduit à mettre en place les conditions pour assurer cette pérennité. La définition d'objectifs et d'indicateurs chiffrés intégrés à nos tableaux de bord est un outil de ce pilotage que nous souhaitons développer pour permettre un suivi des progrès et de l'efficacité de nos différentes actions de PSR. Un premier pas a été franchi en ce sens avec la comptabilisation concrète de notre impact carbone sur certains sites, destinée à être déployée largement dans le Groupe. Travailler avec nos clients sur l'intégration des grands



principes de la responsabilité environnementale et sociale dans la conduite de leurs activités et de leur stratégie, comme facteur de performance, leur transmettre nos convictions et nos compétences en la matière : c'est un nouvel objectif de notre stratégie de PSR qui s'exprime directement dans l'exercice de nos métiers.

Il a déjà pris de l'ampleur avec le développement de services en matière de développement durable et de droits de l'homme. Partager notre dynamique responsable pour l'enrichir et la faire vivre est l'une de nos ambitions à long terme.

### Focus

#### LA FONDATION MAZARS EN FRANCE

Créée en France, en octobre 2009, la Fondation d'entreprise Mazars pour l'Enfance et la Solidarité, la Santé et le Développement Durable soutient les associations qui mettent en œuvre des initiatives concrètes pour venir en aide aux personnes en difficulté. Elle intervient en soutien de projets internationaux et transnationaux partout dans le monde. A titre d'exemple, le Comité de sélection de la Fondation a soutenu en 2010 des associations sur des thématiques et dans des zones géographiques très diverses : "Pas à Pas Grand Paris", en faveur des enfants souffrant d'autisme ; "Coup de Pouce Humanitaire", pour l'achèvement des travaux

FONDATION  
Mazars

de construction d'une maternité à Abidjan, en Côte d'Ivoire ; "L'envol", en faveur du soutien psychologique des enfants atteints de pathologies graves, en leur offrant notamment des séjours de vacances avec des encadrements adaptés ; "CIELO" (Coopération Internationale pour Les Equilibres Locaux), un projet de construction d'une ludothèque dans le quartier défavorisé de N'Dotié à Abobo, dans la banlieue d'Abidjan ; "Averti Les Galopins", pour l'accueil et la réinsertion d'enfants infirmes moteurs cérébraux ; la "Délégation Catholique pour la Coopération", au Sénégal, ou encore "Solidarité Technologique", pour la construction de nouveaux locaux de formation à Yaoundé au Cameroun.

Pour en savoir plus : [www.mazars.fr/fondation](http://www.mazars.fr/fondation)



## **MAZARS**

Direction de la Communication du Groupe

*Remerciements : l'ensemble des photos illustrant ce rapport annuel met en scène des collaborateurs et des associés de Mazars. Qu'ils soient remerciés pour leur disponibilité lors des des prises de vue. Merci également à l'équipe de rédaction et de relecture interne.*

Conception et réalisation :  
The Crew Paris

Rédaction :  
Penny Williams  
The Crew Paris

Crédits photos :  
*Killingshot*  
*Gallery stock*  
*Getty images*  
*Corbis images*  
*White room studio*  
DR



Imprimé sur papier recyclé

**MAZARS SCRL**  
Avenue Marcel Thiry, 77  
B-1200 - Bruxelles  
Belgique

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

