

Été 2010

Numéro réalisé  
à l'occasion  
de l'Année  
France-Russie

# NomAd

Le monde est notre aventure

M MAZARS



**Russie**

**Une grande puissance :**  
entre héritage  
et modernité

POPULATION  
**140 millions**  
d'habitants

MOYENNE D'ÂGE  
**38,42 ans**

*(71% de la population  
a entre 15 et 64 ans)*

TAUX DE CROISSANCE  
DE LA POPULATION  
**- 0,47 %**

TAUX DE FÉCONDITÉ  
**1,40** enfants/femme

*(pays de l'OCDE:  
1,8 enfants/femme)*

TAUX DE NATALITÉ  
**11,11** naissances/  
1 000 habitants

TAUX DE  
MORTALITÉ INFANTILE  
**10,32 /**  
1 000 naissances

ESPÉRANCE DE VIE  
Hommes : **59,33** ans  
Femmes : **73,14** ans

RELIGIONS  
Chrétiens orthodoxes 56 %,  
Musulmans 8 à 15 %,  
Protestants 9 %,  
Bouddhistes 2 %, Juifs 2 %,   
Catholiques romains  
et Byzantins 1 %

LANGUE OFFICIELLE :  
Russe 81,5 %,   
*Mais au total,  
plus d'une centaine  
de langues sont usitées.*



## Le retour d'un géant

Après une décennie d'incertitudes, la Russie a retrouvé, depuis le début du siècle, un statut d'acteur majeur dans le concert international. Héritier d'une histoire riche et souvent complexe, le plus grand pays du monde est, à nouveau, une puissance de premier plan. À la croisée des univers occidentaux et orientaux, la Russie est aujourd'hui l'un des centres de gravité d'un monde désormais multipolaire. Elle peut compter sur des atouts considérables : la richesse de son sous-sol, la diversification réussie de son activité économique, le dynamisme de son marché intérieur, son rayonnement culturel et son influence internationale retrouvée.

**NOmAd**, le magazine  
destiné à l'ensemble des  
clients et des partenaires du  
groupe Mazars, vous propose  
à chaque numéro de partir à  
la découverte d'un des pays  
du monde où Mazars se  
développe.  
Mazars est une organisation  
internationale, intégrée et  
indépendante, spécialisée  
dans l'audit, la comptabilité,  
la fiscalité et les services aux  
entreprises.  
[www.mazars.com](http://www.mazars.com)



**Organisation politique, géographie et climat**



**Régime politique**  
République fédérale

**Chef d'État**  
Dmitri Medvedev, élu le 7 mai 2008.

**Organisation politique et administrative**  
La Russie est une fédération, composée de 86 unités administratives, dont vingt-et-un républiques. Les représentants du pouvoir exécutif sont le chef de l'État, élu au suffrage universel pour 4 ans – Dimitri Medvedev – et le gouvernement, dont le Premier Ministre est aujourd'hui Vladimir Poutine. Deux chambres se partagent le pouvoir législatif : le Conseil de la Fédération et la Douma.

**Géographie et climat**

**Capitale :** Moscou, (10,3 millions hab.).  
**Principales agglomérations et nombre d'habitants :**  
Saint-Petersbourg (4,7 millions), Novossibirsk (1,4 million), Nijni-Novgorod (1,3 million), Ekaterinbourg (1,3 million), Samara (1,2 million)

**Superficie :** 17 098 242 km<sup>2</sup>. La Russie est le plus grand pays du monde. Sa superficie est presque égale à deux fois celle des États-Unis.

Le climat de la Russie est continental. Les montagnes qui ferment les frontières méridionales (Altaï) empêchent la remontée des masses d'air chaud venues des régions plus méridionales ; en revanche, les plaines qui dominent dans le nord du pays laissent pénétrer loin à l'intérieur des terres les masses d'air refroidies par l'océan Arctique.

Une partie de la côte russe de la mer Noire dispose d'un climat subtropical. La durée de l'hiver, le froid intense et les variations brutales de température ont un énorme impact sur le mode de vie de la population et le fonctionnement de l'économie. Dans la partie la plus froide du pays, le sous-sol ne dégèle jamais : on parle de pergélisol (permafrost en anglais, merzlota en russe) ; l'eau stagne en surface et crée de gigantesques marécages. La présence du sous-sol gelé génère des contraintes très coûteuses sur le mode de construction des bâtiments et des infrastructures. Les grands fleuves sont généralement pris par les glaces d'octobre/novembre à avril/mai bloquant toute circulation fluviale ; au printemps, la débâcle des glaces entraîne souvent des inondations catastrophiques, aux abords des plus grands fleuves sibériens.

**Économie**

**PIB**  
2 109 milliards de dollars

**Répartition PIB par secteur**  
Agriculture : 5,2 %  
Industrie : 37 %  
Services : 57,9 %

**Croissance du PIB**  
2008 : 5,6 %  
2009 : -7,9 %

**PIB par habitant**  
15 100 dollars

**Population active**  
75,8 millions  
Agriculture : 10 %  
Industrie : 31,9 %  
Services : 58,1 %

**Exportations**  
303,4 milliards de dollars

**Importations**  
191,8 milliards de dollars

**Grands partenaires commerciaux**  
Chine, Pays-Bas, Allemagne, Italie, Japon, Ukraine, Turquie

**Taux de chômage**  
8,9 %

**Taux d'inflation**  
11,7 %

**Production agricole**  
Céréales, betteraves à sucre, graines de tournesol, légumes, fruits, bœuf, lait...

**Production industrielle**  
Premier exportateur mondial de gaz et second exportateur mondial de pétrole. Machines-outils, véhicules, industrie de la défense et aérospatiale.

**Devise**  
Rouble russe (RUB)  
(1 euro = 38,955 roubles)

Pour Mazars, comme pour de nombreuses entreprises occidentales, la Russie du XXI<sup>e</sup> siècle est un axe de développement prioritaire. Présent depuis 15 ans à Moscou, le Groupe y connaît une croissance spectaculaire, dans un secteur en pleine expansion. À l'heure où les festivités de l'Année France-Russie battent leur plein, il nous a donc semblé

naturel de consacrer à la Russie cette nouvelle édition de Nomad. Économie, histoire, arts, culture et société s'y donnent rendez-vous, pour vous permettre de mieux connaître et mieux comprendre la complexité d'un pays au potentiel de croissance considérable.

*Nous vous souhaitons une agréable lecture.*

# Une histoire façonnée par les guerres et les conquêtes

C'est en Sibérie centrale qu'ont été retrouvées les traces de peuplement les plus anciennes dans l'immense territoire russe. Elles remontent à plus de 300 000 ans. Beaucoup plus tard, pendant l'Antiquité, se sont développées en Asie Centrale puis dans la partie européenne de l'actuelle Russie, les civilisations Kourganes, Cimmériennes, Scythes et Sarmates, toutes originaires de l'ancien Empire perse.

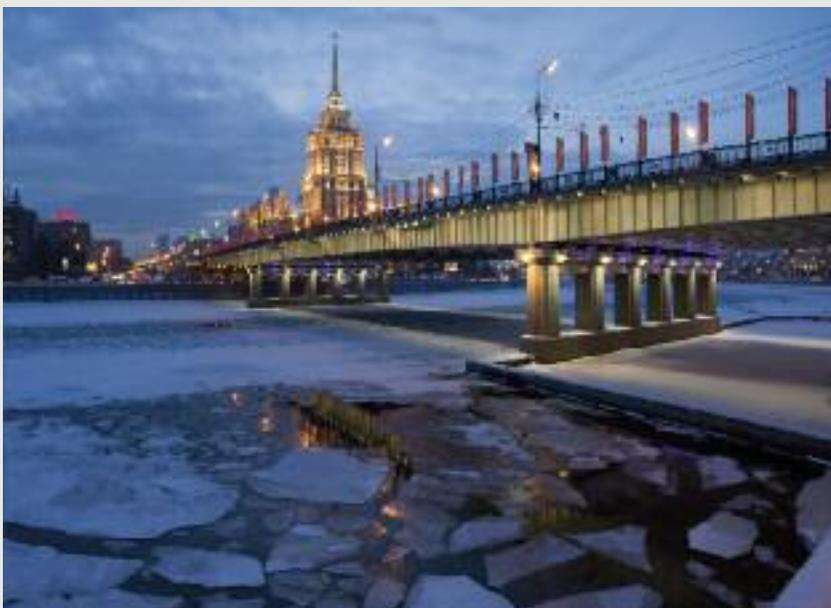
Vers 400 après Jésus-Christ, les Goths, venus de Germanie, s'établissent en Ukraine, alors que les Huns conquièrent les territoires asiatiques. L'empire des Huns ne résiste cependant pas au décès d'Attila, et laisse la place aux Avars, puis aux Khazars, tandis que les Slaves, en provenance de l'actuelle Biélorussie, occupent peu à peu le territoire de la Russie européenne.

Premier état organisé créé dans la région aujourd'hui occupée par l'Ukraine, la Biélorussie et une partie de la Russie occidentale, la Rus' – Principauté – de Kiev, est dirigée par les Riourikides, venus de Scandinavie. Elle développe les premières routes commerciales

ces principautés naissantes. La domination mongole durera trois siècles et marquera durablement la Russie, avec l'installation de peuples turcophones et l'islamisation des populations à l'Est de Moscou. Seront également conservés plusieurs éléments de l'administration mongole, tels les tributs, les levées de troupes ou l'établissement d'un service de relais de poste. L'armée russe reprendra également à son compte l'usage de la cavalerie légère.

## L'essor de la Moscovie

Sur le reste du territoire, la principauté de Moscou annexe progressivement les autres pour créer un premier état russe. Monté sur le trône en 1462, Ivan III



entre les mers Baltique, Caspienne et Noire, en empruntant les voies fluviales du Dniepr et de la Volga et adopte, en 988, le christianisme orthodoxe, qui devient religion d'état. À partir du XII<sup>e</sup> siècle cependant, le Rus' de Kiev se délite et laisse place à une quinzaine de principautés, dont celle de Moscou, fondée en 1276.

## L'ère des conquérants mongols

À partir de 1226, menés par le Khan Batou, petit-fils de Gengis Khan, les Mongols attaquent et vassalisent

vainc l'armée mongole, puis conquiert les dernières principautés encore indépendantes et prend, en 1485, le titre de « souverain de toute la Rus' ». Son fils, Vassili III, poursuivra l'expansion moscovite, avant qu'Ivan IV, dit « le Terrible », ne parachève ces conquêtes en s'emparant des khanats – royaumes mongols – de Kazan et d'Astrakhan. Premier prince à porter le titre de tsar, il échouera cependant à sécuriser un accès russe à la mer Baltique, face à une coalition suédo-polono-lituanienne. Au cours du XVI<sup>e</sup> siècle, la principauté de Moscou devra faire face aux attaques

des Tatars de Crimée, qui pillent les zones frontalières. Pour autant, l'expansion territoriale se poursuit, souvent aidée par des groupes de cosaques (paysans affranchis).

### De Pierre le Grand à Alexandre II

Arrivé au pouvoir en 1682, Pierre le Grand obtient, au prix d'une longue guerre avec la Suède, un accès à la mer Baltique. Il fait alors construire Saint-Pétersbourg, qui devient sa capitale. Le pays s'ouvre vers l'Europe et s'industrialise. Pierre le Grand prend le titre d'« Empereur de toutes les Russies ». Catherine II, qui lui succède, conquiert les steppes des bords de la mer Noire et la Crimée. Cette période d'expansion territoriale voit aussi l'annexion de l'Ukraine, de la Biélorussie, et de toute la Sibérie, jusqu'au détroit de Bering, vers 1740. Le XVIII<sup>e</sup> siècle est également marqué par l'arrivée massive de colons allemands, d'artisans et de savants occidentaux, qui modernisent le pays. C'est l'époque des premiers journaux, de la diffusion des idées de la philosophie allemande et du siècle des Lumières.

Les guerres napoléoniennes, jusqu'en 1814 et la victoire des troupes du tsar sur celles de la grande armée, vont affirmer la Russie comme une grande puissance européenne. Alexandre Ier joue un rôle majeur dans la Sainte-Alliance qui veut reconfigurer



l'Europe. Sous son règne et celui de ses successeurs, l'empire poursuit également son expansion et absorbe la Géorgie, la Bessarabie, l'Arménie, le Daghestan, une partie de l'Azerbaïdjan, ainsi que les terres kazakhes et ouzbeks. Même si la guerre de Crimée et la défaite de Sébastopol, en 1856, l'amènent à perdre temporairement son accès direct au Danube, un dernier conflit victorieux face à l'Empire Ottoman lui permet, 20 ans plus tard, de récupérer cet accès et de parachever la conquête du Caucase. Vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la Russie s'étend sur plus de 12 millions

de km<sup>2</sup> et compte 127 millions d'habitants.

En parallèle, l'industrialisation se poursuit, notamment dans les mines et le textile, en même temps qu'apparaît une nouvelle classe de commerçants. L'enseignement se répand dans les couches aisées de la population et la littérature russe connaît un essor remarquable, avec des auteurs majeurs tels que Tourgueniev, Pouchkine ou Gogol. Pour autant, le pays reste handicapé par des structures et un mode de fonctionnement archaïques, même si le règne d'Alexandre II est marqué par d'importantes réformes : abolition du servage en 1861, création de conseils locaux élus au suffrage censitaire et détenteurs du pouvoir de gestion des affaires locales et établissement d'un code juridique qui introduit une justice indépendante à l'échelle locale et régionale. Le régime reste malgré tout autocratique et policier ; il attise la violence de groupes d'intellectuels nihilistes qui assassinent Alexandre II en 1881.

### Guerres et révolutions

En réaction à la mort brutale de son père, Alexandre III, qui lui succède, renforce le caractère autoritaire du régime : les partis politiques et les syndicats sont interdits, le droit de circulation est limité, la presse est censurée. Malgré l'accélération du développement économique et la colonisation des terres vierges du Sud et de l'Est – un premier tronçon du Transsibérien est construit entre 1891 et 1901 –, l'immense masse des paysans et ouvriers russes reste très pauvre et très peu alphabétisée. À l'international, les ambitions orientales de la Russie se heurtent aux intérêts japonais. En 1905, l'armée du Tsar est défaite par celle du Japon à la bataille de Tsushima. Cette déroute entraîne la première révolution russe, initiée par les paysans, auxquels se joignent ensuite les ouvriers. Elle force Nicolas II, qui a accédé au trône en 1894, à ouvrir le régime, en créant une Douma élue, dotée de pouvoirs législatifs.

En 1914, la Russie entre en guerre contre l'Allemagne et l'Empire austro-hongrois pour venir en aide à la Serbie, son alliée. La révolution, qui éclate en février 1917 provoque l'abdication du Tsar. La Russie devient une république, dirigée par un gouvernement provisoire à la tête duquel est nommé Kerenski, qui sera à son tour renversé par la Révolution d'octobre. Dès leur arrivée au pouvoir, les Bolcheviks signent l'armistice de Brest-Litovsk, au prix de très larges concessions territoriales. La Russie perd la Pologne, une partie de l'Ukraine, les Pays baltes... et s'engage dans une guerre civile qui va opposer, pendant trois ans les Russes blancs aux Bolcheviks. Elle s'achèvera par la victoire de ces derniers et la création de l'URSS. La propriété privée industrielle et financière est supprimée et les usines et les banques, nationalisées. La propriété d'État est instaurée sur la quasi-totalité de moyens de production, à l'exception des terres agricoles. Les bolcheviks annulent également les engagements russes sur les emprunts obligataires contractés par le gouvernement tsariste pour financer la guerre.





## L'avènement de l'URSS

Le communisme de guerre permet aux Bolcheviks et à Lénine de se maintenir au pouvoir, mais la jeune URSS est un pays exsangue : le conflit mondial a tué 20 millions d'individus et la guerre civile a entraîné l'effondrement de l'économie. La période qui s'ouvre sera marquée par le lent rétablissement de la production industrielle, dans un pays que les puissances occidentales s'efforcent d'isoler, et par l'installation du régime stalinien, sur la base du « socialisme dans un seul pays ». Dans les années trente, les procès de Moscou illustreront la brutalité de la dictature mise en place par Staline. En 1939, alors que la guerre commence à embraser l'Europe, l'URSS signe avec l'Allemagne nazie un traité de non-agression. Ce n'est que lorsque l'armée allemande envahira le pays, en 1941, que l'armée rouge entrera dans le conflit, aux côtés des Alliés. L'URSS sortira de la guerre dans le camp des vainqueurs et la période qui suit la verra devenir l'une des deux grandes puissances internationales. La production industrielle se développe et le pays accède, dès 1949, au rang de puissance nucléaire. Il satellise également la partie orientale de l'Europe en même temps que s'exacerbe, à l'intérieur du pays, le culte de la personnalité imposé par Staline. À sa mort, en 1953, Nikita Khrouchtchev accède au pouvoir et dénonce les excès de son prédécesseur. Commence alors une période de relative prospérité, avec un meilleur respect des droits individuels.



L'URSS s'engage dans un ambitieux programme spatial, qui aboutit à la mise en orbite du premier Spoutnik et à l'envoi du premier homme dans l'espace. Dans le même temps, l'opposition entre les deux blocs, communiste et occidental, menace de dégénérer en un troisième conflit mondial, en 1962, à Cuba. La décennie de « détente » internationale, qui suivra, sera marquée par un arrêt des réformes. L'écart entre le niveau de vie des Soviétiques et celui des occidentaux s'accroît. Il faut attendre 1985 et l'accession au pouvoir de Mikhaïl Gorbatchev pour voir s'affirmer une véritable volonté de transformation économique et politique du pays.

## La chute d'un empire, la renaissance d'une grande puissance

Les années Gorbatchev sont placées sous le double signe de la *perestroïka* (restructuration économique) et de la *glasnost* (transparence). Pour autant, les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances. L'URSS commence à se disloquer, sous l'effet des conflits inter-ethniques et du fait de la montée des nationalismes. Gorbatchev retire les troupes soviétiques d'Afghanistan et autorise en 1990 les partis politiques. Après une tentative de putsch, menée en août 1991 par des conservateurs nostalgiques du communisme, l'autorité de Gorbatchev s'effondre et il démissionne de son poste de président de l'URSS. Les républiques soviétiques prennent l'une après l'autre leur indépendance et Boris Eltsine proclame la dissolution de facto de l'URSS. Il devient le premier président de la Russie, qui prend la place de l'ex-Union dans les instances internationales. S'ensuit une libéralisation du régime, marquée par la privatisation des biens nationaux et des terres. Cette stratégie conduit à l'enrichissement considérable d'une minorité d'oligarques, alors que le niveau de vie moyen des Russes s'écroule. De 1991 à 1995, le pays vit des années noires : l'État fédéral s'affaïsse, l'inflation explose, le chômage s'accroît dans des proportions considérables. Dans le même temps, la Russie est embourbée dans le conflit tchétchène. Malgré la proclamation, en 1993, d'une nouvelle constitution plus présidentielle, la situation se dégrade encore jusqu'en 1998 et l'effondrement du système financier. Vladimir Poutine, qui succède à Eltsine en 2000, se donne pour objectifs de rétablir le fonctionnement de l'État et de redresser l'économie. Malgré le déclenchement, en 1999, de la seconde guerre en Tchétchénie, il bénéficie de l'envolée des cours des matières premières, sur laquelle s'appuie la croissance russe – 6% en moyenne – entre 2000 et 2008 –, portée également par la montée en puissance du secteur tertiaire et la hausse de la consommation des ménages. Parallèlement, après une décennie d'affaissement sur la scène internationale, la Russie redevient également un acteur majeur dans les affaires du monde.



# « Des **relations bilatérales** en plein développement »

Ambassadeur de France à Moscou, **Son Excellence M. Jean de Gliniasty** revient pour Nomad sur l'état des relations entre les deux pays et souligne l'importance de l'Année France-Russie, en France comme dans la Fédération de Russie.

**Comment caractériseriez-vous les relations franco-russes en 2010 ?**

Elles sont excellentes, tant politiquement qu'économiquement. Dans ce dernier domaine, 2009 a même constitué une année exceptionnelle pour les intérêts français en Russie. Nous avons signé plus de 40 grands contrats et de nombreuses rencontres bilatérales ont eu lieu ces derniers mois. La France a également été l'invitée d'honneur du Forum Économique de Saint-Petersbourg en juin 2010.

Globalement, notre pays est devenu, en 2009, l'un des principaux investisseurs dans la Fédération de Russie et nous nous sommes hissés au 5e rang des partenaires commerciaux de la Russie, avec une progression de 25% des flux d'échanges entre nos deux pays.

Politiquement, il me semble que la médiation du Président français dans la crise géorgienne, en août 2008, a marqué un tournant. Cela a permis à nos dirigeants respectifs de mieux se connaître et à nos relations bilatérales de se développer après une période étiéle.

Enfin, plus généralement, le gouvernement russe a récemment fait des choix d'ouverture économique et politique qui ont rassuré la communauté internationale et la France.

**Comment la Russie a-t-elle réagi face à la crise financière et économique ?**

De façon identique à celle de l'ensemble des pays développés. D'abord en injectant beaucoup d'argent dans le système bancaire afin d'assurer sa sauvegarde. Ensuite, en intervenant de manière massive dans l'économie réelle, notamment pour maintenir l'emploi. Enfin, en soutenant le pouvoir d'achat. La différence principale avec les pays occidentaux est que, grâce à la flambée des prix des matières premières jusqu'en 2008, la Russie disposait d'un fonds de réserve de 700 milliards de dollars. Elle a ainsi pu en dépenser près de la moitié – soit environ 7,5% de son PIB – pour sauver son économie, sans augmenter son déficit budgétaire.

**Quelles sont aujourd'hui les perspectives de croissance de l'économie russe ?**

Aux yeux de l'ensemble des économistes, les perspectives sont bonnes. La croissance russe devrait s'établir en 2010 entre 4 et 5%. Pour autant, le développement de l'économie russe est lié à la situation d'ensemble de l'économie mondiale. La Russie est en effet très dépendante du cours des matières premières, pétrole et gaz, dont elle est l'un des grands producteurs. L'évolution de leur prix aura donc une influence forte sur la vigueur du redressement de l'économie russe.

**Plus largement, quelles sont aujourd'hui pour vous les grandes caractéristiques de la société russe ?**

C'est une société en pleine évolution, avec un taux important de renouvellement des cadres. La crise financière et économique qui a frappé le pays en 1998 a réduit à néant une grande partie de la classe moyenne. Elle est actuellement en train de se reconstruire. Nous sommes donc dans une période de forte transformation sociale et sociologique. La jeunesse russe, par exemple, est partagée entre une plus grande ouverture au monde, une attirance pour les voyages et la découverte et un fort patriotisme, né en partie du traumatisme de 1998.

**Quelle est, pour finir, la signification de cette Année France-Russie ?**

Elle est très forte. D'une part parce que toutes les dimensions - politique, économique, scientifique, culturelle - sont prises en compte et d'autre part, parce qu'il existe une large part de méconnaissance mutuelle entre nos pays. Les Russes considèrent ainsi souvent la France comme une nation de culture, mais aussi comme un pays assez bureaucratique et peu ouvert au business. Nous devons donc saisir l'opportunité de cette Année France-Russie pour moderniser notre image et faire découvrir à nos amis russes la réalité de la France d'aujourd'hui.

# Une croissance continue depuis 1995...

Porté par le dynamisme de l'économie russe, le bureau de Mazars à Moscou connaît depuis sa création, il y a 15 ans, un développement spectaculaire, au service notamment des entreprises européennes implantées dans le pays.



## L'essentiel

### MAZARS EN RUSSIE

#### Managing Partner

Anne Belvèze

Près de **120 professionnels**, à Moscou.

#### 3 associés

#### 4 grands domaines d'activité

Audit, Expertise comptable, Services juridiques et fiscaux, Transaction Support.

Chiffre d'affaires 2008/2009 :

**5 millions d'euros**

#### Principaux clients :

Alcan Packaging, Alderley NefteGAZ, Bonduelle, Bouygues, Fives Lille, FM Logistics, DIM, Laboratoires Boiron, Lafarge, Lesaffre, Miratorg, Pernod Ricard, Peugeot, Promod, RLG International, Sagem, Saint-Gobain, Schneider Electric, Swatch, TAG Heuer, Valode & Pistre.

Quelques chiffres tout d'abord, qui illustrent particulièrement bien la croissance de Mazars en Russie : en 2005, le Groupe comptait à Moscou 25 collaborateurs ; aujourd'hui, le bureau moscovite emploie 120 professionnels et a connu en 2009 une croissance à deux chiffres. « *Le ralentissement général de l'activité économique dans le monde n'a pas eu de conséquence sur notre niveau d'activité* », explique Anne Belvèze, *Managing Partner* de Mazars en Russie. L'amorce de reprise que l'on commence à ressentir dans tout le pays permet d'envisager l'avenir proche avec optimisme, en tenant compte de quelques spécificités qui tiennent à la structure de l'économie russe, très concentrée dans les zones de Moscou et de Saint-Petersbourg, où se trouvent l'essentiel des sièges sociaux russes et les grandes universités. Dans ce contexte, la concurrence en termes de recrutement est rude. Mazars ne part cependant pas sans atout. Selon Anne Belvèze : « *si nous n'offrons pas nécessairement des salaires plus élevés que nos plus gros concurrents, notre mode de travail est plus attrayant. Nous offrons à nos jeunes collaborateurs la possibilité de prendre rapidement des responsabilités, avec une réelle variété de missions et dans un environnement multiculturel* ».

#### Une croissance équilibrée sur l'ensemble des activités

L'offre de services de Mazars en Russie s'articule autour de plusieurs grandes lignes de métiers. La première est l'audit, « *qui représente près de la moitié de notre activité* », précise Anne Belvèze. *Nous pouvons compter sur une quarantaine de professionnels et proposons un large éventail de missions.* L'équipe « audit » de Mazars en Russie réalise également des audits internes, des revues limitées, des évaluations des systèmes de contrôle interne. Si ses clients sont majoritairement des filiales locales d'entreprises d'Europe occidentale, le bureau attire aujourd'hui aussi une clientèle nationale de sociétés russes qui recherchent des financements hors du circuit bancaire local et ont besoin de la signature d'un auditeur reconnu sur leurs comptes. « *Les entreprises russes apprécient un interlocuteur qui se comporte en partenaire. Elles souhaitent développer avec leur auditeur une relation de proximité et Mazars sait établir cette relation.* »



Second pilier de la progression spectaculaire de Mazars à Moscou, l'outsourcing comptable. « *Nous connaissons un accroissement énorme de l'activité outsourcing de comptabilité* », explique Anne Belvèze. *C'est un domaine dans lequel nous engageons aujourd'hui de vrais investissements technologiques – archivage électronique, reconnaissance optique – pour parvenir prochainement à une automatisation complète des entrées comptables. Parallèlement à ce processus d'automatisation, nous portons aussi nos efforts sur le développement d'une offre de conseil à forte valeur ajoutée. Il s'agit par exemple d'accompagner nos clients dans la mise en place de processus logistiques.* » Créé en 2005, le département juridique et fiscal poursuit également sa croissance. Il fédère les compétences d'une dizaine d'avocats et englobe une large variété de missions, qui incluent le conseil sur les meilleures stratégies d'investissement, les acquisitions et les *joint-ventures*, l'établissement de filiales locales et les *due diligences* fiscales et juridiques. L'équipe juridique et fiscale accompagne également ses clients en cas de liquidation d'actifs, d'accueil de collaborateurs expatriés, pour les problématiques de dépôts de brevets ou les formalités de douanes. Même si les difficultés économiques ont ralenti le rythme des fusions et acquisitions, l'activité *Transaction Support* représente aujourd'hui plus de 10% du chiffre d'affaires et bénéficie du pouvoir d'attraction grandissant de la Russie auprès des



## Mazars se met au vert

Depuis plusieurs mois, les collaborateurs du bureau de Moscou mettent un point d'honneur à éteindre leurs ordinateurs en partant, à éviter de laisser les lumières allumées, à recycler les déchets et à utiliser les escaliers plutôt que l'ascenseur. « En effet, explique Anne Belvèze, notre bureau s'est doté d'une 'Charte verte', établie collectivement, suite à la mise en place d'une boîte à idées. C'est un élément fédérateur pour nos équipes, qui témoigne de notre volonté de leur fournir un cadre de travail à la fois agréable et respectueux de l'environnement. »

investisseurs étrangers. « La crainte de la Russie a disparu, les entreprises étrangères sont plus promptes à saisir des opportunités de croissance externe ici, précise Anne Belvèze. Certaines entreprises françaises ont ainsi accordé pour la première fois leur confiance à Mazars en Russie avant de solliciter des missions en France. Notre portefeuille de clients est en majorité français et occidental, mais les Russes nous font de plus en plus confiance. Il faut dire que leurs structures d'entreprises réclament une certaine expertise technique. »

Enfin, depuis plusieurs mois, Mazars s'est doté d'une équipe *Information Technology* (IT), composée de professionnels dédiés qui proposent des prestations de support informatique, d'hébergement de bases de données ou d'audit – informatique, de structure ou de sécurité.

### L'ambition de grandir encore

Les progrès réalisés depuis 1995, date de l'ouverture du bureau de Moscou, sont spectaculaires. Pour autant, la croissance de Mazars en Russie est loin d'être achevée. « Nous voulons développer nos missions d'audit dans les secteurs banque et assurance, indique Anne Belvèze. Dans le cadre de notre plan stratégique, nous souhaitons nous implanter à Saint-Petersbourg pour y développer dans un premier temps notre activité d'outsourcing comptable, puis dans un second temps la palette complète de nos services. » Autre territoire de conquête, l'Asie centrale. « C'est une région en pleine progression, constituée de pays dont le potentiel de marché est très intéressant, souligne Loïc Wallaert, Coordinateur de la région. Ces pays se développent rapidement et nous analysons de manière détaillée ces marchés, afin de voir comment nous y implanter. L'Asie

centrale est une région que nous commençons d'ores et déjà à bien connaître car les équipes de Mazars en Russie s'y rendent régulièrement pour accompagner certains clients ; aujourd'hui, notre objectif est de développer une présence directe dans ces pays, avec des équipes localisées sur place. » Enfin, sur le territoire russe, Mazars reste à l'affût d'une opportunité de rapprochement. « Nous devons trouver le partenaire adéquat, conclut Anne Belvèze. Cela constituerait une étape majeure de notre développement en Russie. »

## Audit : un marché dynamique et fragmenté

Plus de 7 000 cabinets se partagent le marché de l'audit en Russie. Situés pour près de 50 % à Moscou (contre 10 % seulement à Saint-Petersbourg), ils cumulent un revenu de plus de 1 300 milliards de dollars (chiffres de 2006), en progression constante depuis la libéralisation de l'économie russe. Les organisations d'audit russes, hormis les principaux cabinets anglo-saxons, emploient en moyenne une quinzaine de collaborateurs. Celles qui sont installées à Moscou et à Saint-Petersbourg réalisent pour la plupart 40 % de leur chiffre d'affaires grâce aux missions d'audit légal, alors que la proportion monte à 60 % pour les acteurs régionaux. En 2006, 70 % des

cabinets d'audit présents en Russie comptaient plus de cinq ans d'activité dans le pays.

Au total, plus de 72 000 entreprises sont auditées annuellement. Si les Big 4 totalisent en moyenne près de 200 clients chacun, ils ne détenaient, en 2006, que 31 % de parts de marché et ne recueillaient, la même année, que 24 % des revenus générés par l'ensemble des mandats d'audit. La fragmentation du secteur est telle que les chiffres d'affaires d'audit agrégés des 50 premiers cabinets du pays – Big 4 inclus –, ne dépassent pas 56 % de la totalité des revenus générés par les missions de certification des comptes.

## Double célébration pour Mazars en Russie

2010 est une année qui marquera l'histoire de Mazars en Russie. Partenaire de l'Année France-Russie, le Groupe fête également le 15<sup>e</sup> anniversaire de son bureau de Moscou et profitera de l'occasion pour célébrer cet évènement avec 15 jeunes moscovites.



Angelin Preljocaj, chorégraphe albanais de la représentation qui sera successivement donnée au Bolchoï de Moscou et au Théâtre de Chaillot à Paris.



Le compositeur français Laurent Garnier.

### L'Année France-Russie

Organisée tout au long de l'année 2010, L'Année France-Russie constitue, pour les habitants des deux pays, une occasion privilégiée de mieux connaître et mieux comprendre l'histoire, la culture, l'économie et la réalité contemporaine du pays partenaire. Au travers d'expositions, de rendez-vous littéraires, de forums économiques, de colloques scientifiques et de rencontres politiques en France et en Russie, l'objectif est de développer le dialogue entre les deux sociétés et d'inscrire les relations bilatérales dans la durée. Présent en Russie depuis 15 ans, au service notamment des entreprises françaises installées dans le pays, Mazars est tout naturellement l'un des parrains de cet évènement. Ce choix s'inscrit également dans la volonté affichée par Mazars d'être, partout où le Groupe est implanté, un acteur dynamique de l'environnement économique, social et culturel.

Depuis 1995 et son arrivée en territoire russe, Mazars s'est régulièrement associé aux initiatives culturelles françaises en Russie. Le Groupe a ainsi, via son bureau moscovite, soutenu le *Salon du Livre de Moscou* et les *Journées de la Francophonie*. Le parrainage de l'Année France-Russie s'inscrit donc dans la continuité de ces actions de mécénat culturel. Au-delà des invitations offertes à ses clients pour les grandes expositions qui marqueront l'année, notamment à Paris, au Louvre et au Grand Palais, Mazars, fidèle à sa volonté d'ouverture sur le monde, a décidé de soutenir la création du chorégraphe albanais Angelin Preljocaj, qui sera successivement donnée au Bolchoï de Moscou et au Théâtre de Chaillot à Paris. Pour composer son œuvre, Preljocaj s'est adjoint les services d'un compositeur français (Laurent Garnier), d'un décorateur indien (Subodh Gupta), et d'un styliste russe pour les costumes (Igor Tchaporine). Il s'agit donc d'un spectacle contemporain et véritablement international, que les cultures des différents intervenants viennent enrichir. Une conception de la diversité qui correspond parfaitement à celle défendue par Mazars et qui explique la volonté de Groupe de s'associer tout spécialement à cette aventure artistique.

### 15 ans, et la vie devant soi

Pour célébrer de manière originale son 15<sup>e</sup> anniversaire, Mazars en Russie a choisi d'interroger 15 adolescents, garçons et filles, de différentes nationalités, âgés de 15 ans et sélectionnés par les collaborateurs du bureau. L'objectif est de connaître et comprendre les rêves et les ambitions de ces jeunes gens et de les comparer à ceux de Mazars. Parce que 15 ans est un âge où l'on commence à construire son avenir, Mazars a souhaité partager sa

propre vision du futur avec celles et ceux qui feront le monde de demain.

Leurs projets, ainsi que ceux des responsables et collaborateurs du bureau de Moscou, seront compilés dans une brochure, accessible en ligne sur le site internet de Mazars en Russie et distribuée à tous les invités de la soirée anniversaire de Mazars en Russie, organisée à l'occasion de la première du ballet d'Angelin Preljocaj au Bolchoï, le 15 septembre 2010.

### Contacts clés



#### Anne Belvèze

Managing partner

anne.belveze@mazars.ru  
+7 (495) 792 52 45



#### Jean-Marc Tinel

Entités d'Intérêt Public

jean-marc.tinel@mazars.ru  
+7 (495) 792 52 45



#### Florence Pinot-Hervy

Petites et Moyennes Entreprises

florence.pinot-hervy@mazars.ru  
+7 (495) 792 52 45



#### Julia Kouchnirenko

Droit et Fiscalité

julia.kouchnirenko@mazars.ru  
+7 (495) 792 52 45

@ site internet : [www.mazars.ru](http://www.mazars.ru)

# Mazars et Valode & Pistre L'architecture du succès

Fondée en 1980, Valode & Pistre est aujourd'hui la première agence française d'architectes et figure parmi les cent plus grands acteurs mondiaux. Présent à l'international en Espagne, en Pologne, en Chine et en Russie, Valode & Pistre a débuté, en 2008, une collaboration fructueuse avec le bureau Mazars de Moscou.

« **L**a création de notre agence russe remonte à 2005, explique David Motte, Directeur administratif et financier de Valode & Pistre à Moscou. Nous travaillions alors sur quelques projets dans cette ville et avons fait le choix de nous y implanter en établissant une société de droit russe et en acquérant les licences nécessaires à l'exercice de nos activités en Russie. Il s'est agi d'une décision stratégique, qui nous permet aujourd'hui de mener nos opérations en notre nom propre. » Et depuis cinq ans, les projets ne manquent pas. L'agence conduit ainsi plusieurs opérations de très grande envergure à Ekatarinburg, dans l'Oural, au nombre desquels la construction de la ville nouvelle d'Akademia, qui accueillera 350 000 résidents d'ici à 2016. « C'est un projet majeur à l'échelle du pays, suivi au plus haut niveau de l'État russe », souligne David Motte. À Ekatarinburg, l'agence a également conçu l'hôtel Hyatt, ouvert en 2009, et travaille actuellement sur d'autres réalisations, dont la tour de bureaux « Jardins de l'Oural » – 250 000 m<sup>2</sup> –, et un centre d'affaires de 600 000 m<sup>2</sup>. « Sur ces deux projets, nous sommes concepteur général, poursuit David Motte. Nous bénéficions du fait d'être la seule agence étrangère à avoir obtenu l'expertise fédérale en Russie. » Valode & Pistre déploie aussi ses compétences dans la région de Moscou, avec la conception du centre d'expositions de Soukovski, la capitale aéronautique du pays. « Là encore, indique David Motte, le projet revêt une dimension nationale et avait reçu, lorsqu'il a débuté, la validation de Vladimir Poutine, alors Président de la Fédération de Russie. »

## Malgré la crise, un marché plein de promesses

Après plusieurs années de forte expansion, le marché de l'immobilier russe a souffert en 2009. Même si le pire semble aujourd'hui passé, les signes de reprise sont encore difficiles à discerner. « Pour autant, affirme David Motte, nous avons choisi de rester en Russie malgré ce contexte difficile. Nous comptons sur le fait que les clients locaux sauront reconnaître les entreprises étrangères restées pendant la crise. Et s'il ne faut espérer ni une croissance aussi forte, ni une

rentabilité aussi immédiate que celles du début du siècle, nous sommes convaincus que les besoins sont nombreux. La Russie est un pays très riche. » L'attachement n'est cependant pas uniquement économique. « Nous avons établi une collaboration fondée sur la qualité des rapports humains avec nos clients. La dimension relationnelle est essentielle. »

## Sur la même longueur d'onde

Cette dimension humaine est aussi très présente dans les liens construits avec Mazars. « Nous avons entamé notre collaboration en 2008. Mazars a effectué pour nous une revue limitée des comptes du 1<sup>er</sup> semestre, au moment de la réorganisation de notre agence parisienne et de la création de notre holding. » Les missions se sont ensuite enchaînées : les services proposés par Mazars, en audit, ou pour des prestations plus ponctuelles, dans les domaines de la fiscalité – pour des problématiques de récupération de TVA, notamment – ou de l'outsourcing comptable, correspondent en effet parfaitement aux besoins de Valode & Pistre en Russie. « Aujourd'hui, Mazars gère de manière permanente la paie de nos collaborateurs et continue de réaliser pour nous des missions de conseil fiscal. Pour des raisons d'incompatibilité, ils ne sont plus nos auditeurs, mais nous utilisons leurs compétences dans d'autres domaines. 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. » La porte ouverte à une collaboration renforcée, donc ? « 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 » conclut David Motte.



En haut, Ekaterinburg, le nouveau city centre d'Ekaterinburg.

En bas, Hôtel Regency Hyatt Ekaterinbourg.

Anglais Français



## Un monde de cristal

Viktor Pelevine

1999, Seuil

Un recueil de six nouvelles qui mettent en scène une Russie hallucinée où passé et présent, rêve et réalité, vie et mort s'entremêlent.

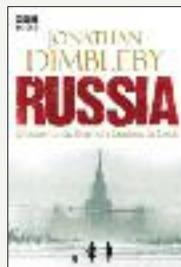


## La Glace

Vladimir Sorokine

2008, Points

De la Russie stalinienne à l'Occident contemporain, une fable déjantée et provocante, critique fiévreuse d'un monde désacralisé.



## Russia: a Journey to the Heart of a Land and its People

Jonathan Dimbleby

2009, BBC Books

Un livre à la fois carnet de route, historique et document social : tout ce qu'est la Russie.

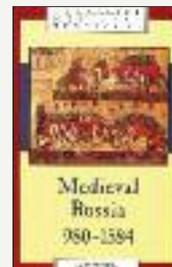


## Les sentinelles de la nuit / Les sentinelles du crépuscule / Les sentinelles du jour

Sergueï Loukiananko

Albin Michel

Les trois volumes d'une série déjà "culte", acclamée par la critique et devenue un best-seller international. Le combat éternel du bien contre le mal.



## Medieval Russia, 980-1584

Janet Martin

2007, Cambridge

University Press  
Un récit complet de l'Histoire de la Russie depuis le règne de Vladimir 1<sup>er</sup> le Saint, en passant par le règne d'Ivan IV le Terrible.

### Cinéma



ANDREÏ ZVIAGUINTEV

#### Le retour

2003

Les retrouvailles difficiles d'un père avec ses deux fils. Un premier film acclamé par la critique. Lion d'Or à la Mostra de Venise.



NIKITA MIKHALKOV

#### 12

2010

Une version russe de 12 hommes en colère, sur fond de conflit tchétchène.



ALEXANDRE SOKOUROV

#### Mère et fils

1997

Un fils accompagne sa mère pendant les derniers moments de sa vie. Une histoire bouleversante, filmée de main de maître.



PAVEL LOUNGUINE

#### Taxi Blues

1990

La rencontre improbable d'un chauffeur de taxi et d'un joueur de saxophone dans le Moscou des années Gorbatchev. Un film ayant vu la consécration de Lounguine comme meilleur réalisateur au Festival de Cannes.



## Russie, peuples et civilisation

Direction de Marc Ferro et Hélène Mandrillon

2005, La Découverte

Une analyse de la société russe contemporaine, à partir de son histoire et de ses multiples héritages culturels. Avec les contributions de grands spécialistes de la Russie et de l'Union Soviétique.



## Le Maître et Marguerite

Mikhaïl Boulgakov

2003, Pocket

Écrit sous la terreur par un homme malade et désespéré, "Le Maître et Marguerite" a mis vingt-cinq ans pour s'imposer comme l'un des chefs-d'œuvre de la littérature russe. Un roman qui met en scène le diable, un écrivain suicidaire, un chat géant, Jésus, Ponce Pilate et la plus belle femme du monde.



## Natasha's Dance: a Cultural History of Russia

Orlando Figes

2003, Penguin

Un vaste panorama de la culture russe à travers les siècles présenté dans ce bel ouvrage.

### Sur Internet

<http://lecool.com> / Le programme culturel hebdomadaire de Moscou en ligne.

<http://www.rt.com> / Le site de la chaîne de télévision d'information continue russe.

<http://www.france-russie2010.fr>  
Le site de l'Année France-Russie.

<http://www.russomania.com> / En français, annuaire des sites russes ou consacrés à la Russie.

### Contact clé

Anne Belvèze

Managing partner

anne.belveze@mazars.ru

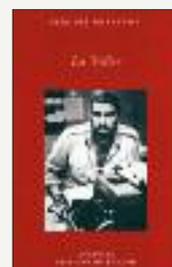
+7 (495) 792 52 45

### La Valise

Sergueï Dovlatov

2001, Éditions du rocher

La chronique d'une vie dans la Russie des Soviétiques, faite de menus épisodes désespérants et cocasses d'absurdité.



NOMAD EST UNE PUBLICATION DE MAZARS

Directrice de la publication Marie-Laure SOULIÉ Rédaction en chef Charlotte MILLET / Frédéric ANDRIEU Rédaction Jean-Philippe DANIEL Ont participé à ce numéro Catherine TROTIN et les équipes de Mazars en Russie Conception et Réalisation Les Éditions Stratégiques +33 (0)1 49 48 97 98 Crédits Photos G. Rancinan-Syigma-Corbis/J. Smith - G. Faint-Y. Levy - T. Stoddart Archive - A. Zavileiskaia - G. Benz/Getty Images - Alexei Naroditsky/Valode & pistre architectes Mazars - Direction de la Communication 61 rue Henri Regnault 92075 Paris La Défense cedex - Tél.: +33 (0)1 49 97 46 46 - Fax: +33 (0)1 49 97 46 95