

Octobre 2009

Numéro réalisé  
en collaboration  
avec l'agence  
Invest in Turkey

# Nomad

Le monde est notre aventure

M  MAZARS



**Turquie**

à la **croisée**  
des **continents**

POPULATION  
**72 000 000**  
d'habitants

MOYENNE D'ÂGE  
**29 ans**  
(65 % de la population  
a moins de 34 ans)

TAUX DE CROISSANCE  
DE LA POPULATION  
**1,31 %**

TAUX D'ALPHABÉTISATION  
adultes : **89 %**  
jeunes : **96 %**

**400 000**  
DIPLOMÉS  
sortent chaque année  
des 130 universités  
du pays.

TAUX DE FÉCONDITÉ  
**2,43** enfants/femme  
*(pays de l'OCDE :  
1,8 enfant/femme)*

ESPÉRANCE DE VIE  
hommes : **70,67** ans  
femmes : **75,73** ans

RELIGIONS  
95 % de musulmans  
(dont 75 % de sunnites),  
juifs, chrétiens,  
orthodoxes

LANGUE OFFICIELLE  
le Turc, écrit en alphabet  
latin depuis 1928

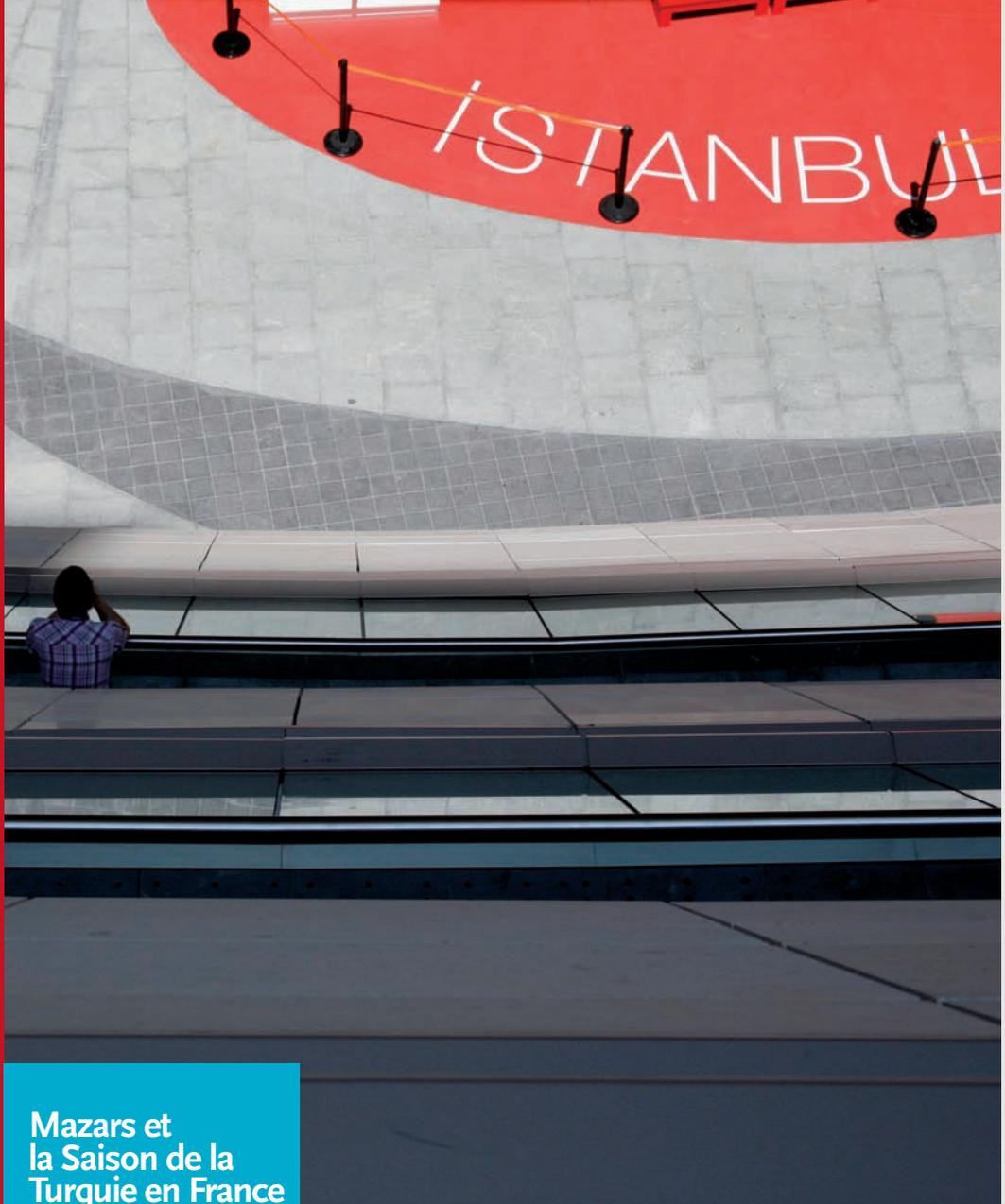
**NomAd**, le magazine  
destiné à l'ensemble des  
clients et des partenaires du  
groupe Mazars vous propose  
à chaque numéro de partir à  
la découverte d'un des pays  
du monde où Mazars se  
développe.  
Mazars est une organisation  
internationale, intégrée et  
indépendante, spécialisée  
dans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

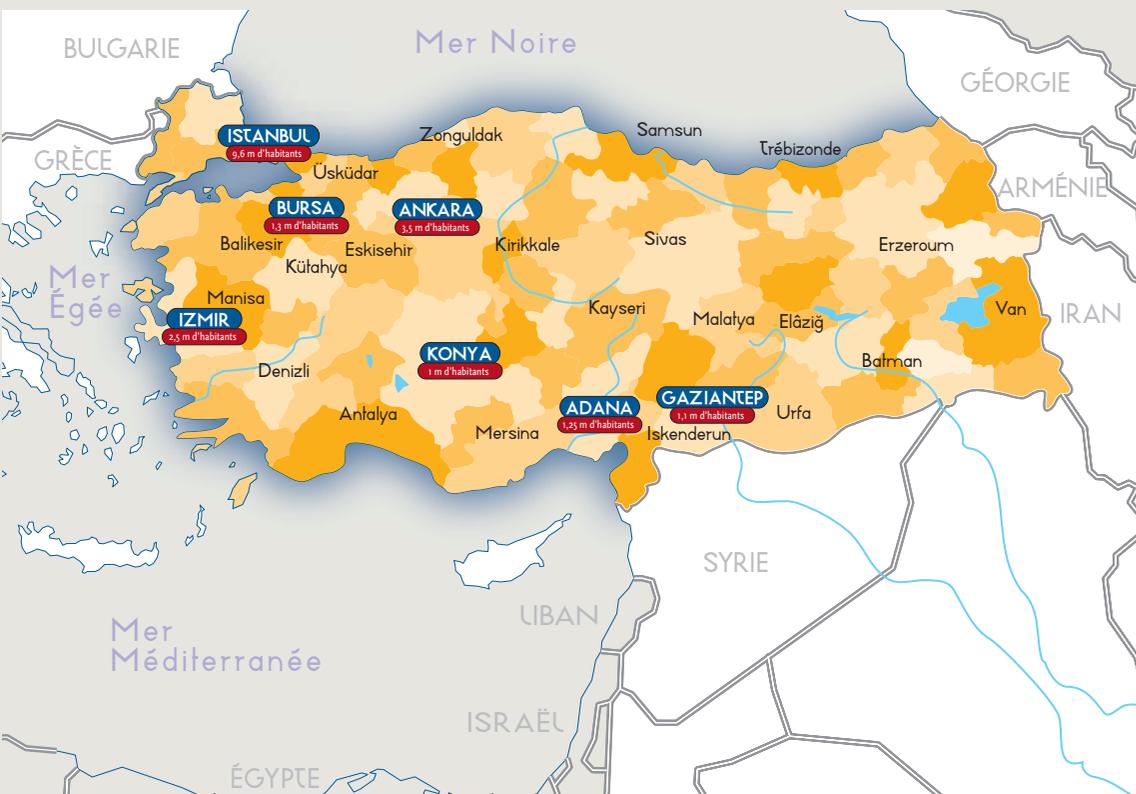
## Mazars et la Saison de la Turquie en France

Pour Mazars, groupe international d'audit et de conseil, le parrainage de la Saison de la Turquie en France s'inscrit dans un double engagement au service de la diversité culturelle et des débats d'idées qui contribuent à l'évolution de la société. À ce titre, Mazars participe directement à plusieurs des manifestations qui se dérouleront tout au long des neuf mois de l'opération visant à faire découvrir aux Français la véritable Turquie : exposition Ara Güler à la Maison Européenne de la Photographie, exposition « de Byzance à Istanbul », au Grand Palais, à Paris, colloque organisé par le MEDEF et la TUSIAD le 9 octobre, Université de tous les Savoirs, exposition de l'artiste contemporain Sarkis au Centre George Pompidou...

# Les mille visages de la Turquie

Après l'Inde, l'Égypte, la Chine, la Russie, la Thaïlande et le Brésil, Nomad consacre ce nouveau numéro à la Turquie. Présent depuis plus de 10 ans à Istanbul, et plus récemment à Ankara, Izmir et Bursa, Mazars s'y est affirmé comme un acteur fort de l'audit et du conseil. Il nous a paru naturel, dans le cadre de la Saison de la Turquie en France dont Mazars a choisi d'être partenaire, de mettre en valeur les atouts d'un pays devenu une puissance économique de premier ordre. Ce numéro « spécial » a été réalisé en collaboration avec l'agence *Invest in Turkey*, créée en 2007, pour soutenir et assister les entreprises désireuses de s'implanter en Turquie.





**Économie**

**PNB**  
742 milliards de dollars

**Croissance du PNB**  
Période 2002-2008 : 7 % environ

**PNB par habitant**  
10 436 dollars

**Exportations**  
132 milliards de dollars  
Part de l'UE dans les exportations : 56,4 %

**Importations**  
201,1 milliards de dollars  
Part de l'UE dans les importations : 37,5 %

**Grands partenaires commerciaux**  
Russie, Chine, États-Unis, Émirats Arabes Unis, Allemagne

**Population active**  
Agriculture : 29,5 %  
Industrie : 24,7 %  
Services : 45,8 %

**Taux de chômage**  
10,4 %

**Taux d'inflation**  
9,5 %

**Investissements étrangers**  
18,2 milliards de dollars.  
La Turquie est classée au 15<sup>e</sup> rang des pays les plus attractifs du monde pour les investisseurs étrangers.

**Principaux secteurs d'activité**  
Automobile, textile, agro-alimentaire, tourisme, électronique, biens de consommation, industrie minière, acier, pétrole, construction, papier, agriculture.

Suite à la crise de 2001 et à la réforme en profondeur qui en a suivi, la Turquie possède un secteur bancaire et financier très fiable et performant. La Turquie compte 66 millions d'abonnés au téléphone mobile et 30 millions d'utilisateurs d'Internet.

**Organisation politique, climat et géographie**



**Régime politique**  
Démocratie présidentielle

**Chef d'État**  
Abdullah Gül, élu le 28 août 2007

**Organisation politique et administrative**  
La Turquie est une république parlementaire laïque monocomérale (chambre unique) avec 550 députés élus pour 5 ans. Le pays est doté d'un système de multipartisme depuis 1950, avec nécessité d'obtenir au moins 10 % des votes pour être représenté à l'Assemblée Nationale. Le parti actuellement au pouvoir est le Parti de la Justice et du

Développement – centre-droit – de M. Recep Erdogan.  
Date de proclamation de la République : 1923  
Président de la République : **Abdullah Gül**  
Premier Ministre : **Recep Tayip Erdogan**.

**Géographie et climat**  
**Superficie** : 779 452 km<sup>2</sup>. La Turquie est un pays « eurasiatique », situé à 97 % sur le continent asiatique (en Anatolie) et à 3 % en Europe. La partie asiatique comprend 83 % de la population – dont les 4 millions d'habitants de la capitale, Ankara – alors que la plus grande agglomération du pays, Istanbul, située en Europe, compte à elle seule 16 millions d'habitants soit, en comparaison, à peu près une fois et

demi la population de la Belgique. Bordée au Nord par la Mer Noire, à l'Ouest par la Mer Égée et au Sud par la Méditerranée, la Turquie a des frontières avec la Grèce, la Bulgarie, la Géorgie, l'Arménie, l'Azerbaïdjan, l'Iran, l'Irak et la Syrie. Sa situation au confluent des axes Russie-Méditerranée et Balkans-Moyen Orient, sur la « route de la soie » en fait, depuis des siècles, un carrefour privilégié d'échanges commerciaux, économiques, culturels et religieux. Le climat y est majoritairement méditerranéen, même si les plateaux intérieurs connaissent une forte influence continentale, avec notamment des hivers très froids et secs. La région Pontique, en bordure de la Mer Noire, subit des précipitations abondantes et régulières.

Il met donc l'accent sur les efforts entrepris par le gouvernement pour accroître l'attractivité du pays et en faire l'une des destinations privilégiées des investisseurs internationaux. Vous y retrouverez également des informations plus générales sur la riche

histoire turque, ainsi qu'une sélection d'ouvrages et de sites internet qui vous permettront de découvrir toutes les facettes d'un pays situé au confluent des cultures, des religions et des civilisations. Bonne lecture.

# Un pays bouillonnant à la sérénité retrouvée

Carrefour historique de cultures, de religions et d'échanges commerciaux, la Turquie présente aujourd'hui l'image d'un pays entré de plain-pied dans la modernité, qui conjugue une économie dynamique, un régime politique stable et une situation sociale apaisée.



**N**ée sur les décombres de l'Empire Ottoman, la Turquie actuelle a d'abord été façonnée par la révolution kémalienne, au début des années 20. Pendant les 15 années qu'il passera à la présidence de la République turque, proclamée en 1923, Mustafa Kémal Atatürk va transformer en profondeur l'ancien empire. S'inspirant du modèle français, il instaure l'école laïque, gratuite et obligatoire, pour les enfants des deux sexes. La laïcité deviendra d'ailleurs l'un des piliers du régime et sera inscrite, en 1937, dans la constitution. Cette scolarisation de masse ira de pair avec le remplacement de l'alphabet ottoman par l'alphabet latin et avec une forte évolution du statut de la femme. L'égalité homme-femme sera affirmée dans le Code civil – inspiré du modèle suisse –, le mariage civil devient obligatoire, la polygamie est interdite et de nombreuses femmes sont

embauchées dans l'administration. Le pays se dote également d'un Code pénal et d'un Code du Commerce, bâtis sur le modèle allemand.

## Transitions et soubresauts de l'après-guerre

L'immédiat après seconde guerre mondiale voit l'instauration du multipartisme, qui permet, dès 1946, l'accession au pouvoir du Parti démocrate, conservateur modéré. Cette première alternance politique entraîne un mouvement de libéralisation de l'économie, qui bénéficie d'une aide conséquente de la part des États-Unis. La Turquie prend aussi toute sa place au sein des organisations internationales, en intégrant l'OTAN, le Conseil de l'Europe et l'Organisation de la Conférence Islamique. En 1963 est également signé un accord d'association avec la toute récente Communauté Économique Européenne.

## Les grandes dates de l'histoire de la Turquie

**1260 - 1453** : Après que Tugrul Beg ait conquis Bagdad en 1055, les Turques, originaires d'Asie Centrale, étendent leur influence en Anatolie.

Le plus grand empire Ottoman établit en 1299 franchit le Déroit des Dardanelles, puis conquiert la Serbie en 1389 et la Bulgarie en 1396. La prise de Constantinople, en 1453, marque la fin de l'Empire Romain d'Orient.

**1512 - 1566** : Sous les règnes de Sélim I<sup>er</sup> puis de Soliman le Magnifique, l'Empire Ottoman connaît son apogée, avec les conquêtes de l'Albanie, de la Bosnie, de la Hongrie et de la Transylvanie en Europe ; de l'Arabie, de la Syrie et de la Palestine en Asie et de l'Égypte.

**1821 - 1830** : Après une succession de défaites militaires et de traités défavorables, l'Empire Ottoman continue de s'effriter, avec l'indépendance de la Grèce, l'autonomie de la Serbie et la perte de l'Algérie. Dans les décennies qui suivront, alors que les premières mesures d'occidentalisation (« Tanzimat ») sont mises en œuvre, l'Égypte en 1841 et les Balkans en 1878 (suite aux traités de San Stefano et de Berlin) s'émancipent de la tutelle ottomane. La Bulgarie suivra en 1908.

**1909** : Révolution des Jeunes Turcs : le sultan Abdul-Hamid II est déposé et remplacé par Mehmet V. En 1913, au terme des guerres balkaniques, l'Empire perd ses dernières possessions dans la région, à l'exception de la Thrace orientale.

**1914** : La Turquie entre dans la 1<sup>ère</sup> Guerre Mondiale, aux côtés de l'Allemagne et de l'Empire Austro-

Hongrois. La défaite des puissances d'Europe centrale entraînera le Traité de Sèvres et la fin de l'Empire Ottoman.

**1920-1922** : Mustafa Kémal Ataturk mène la guerre d'indépendance. Elle se termine en 1922 par l'abolition du Sultanat.

**1923-1924** : Le Traité de Lausanne annule le Traité de Sèvres et reconnaît la souveraineté turque sur un territoire qui correspond, pour la plus grande partie, à celui de la Turquie actuelle. La République est proclamée le 29 octobre 1923. Mustafa Kémal Ataturk en est élu Président et abolit le califat. Le 30 avril 1924 est adoptée la Constitution de la République, qui instaure un régime parlementaire à chambre unique, élue au suffrage universel.

**1934** : Le droit de vote est accordé aux femmes.

**1937** : Après l'abandon de l'Islam comme religion d'Etat, la laïcité est inscrite dans la constitution.

**1938** : Mort de Mustafa Kémal Ataturk. Pendant la seconde Guerre Mondiale, la Turquie restera neutre, avant de se ranger symboliquement du côté des alliés en 1945.

**1946** : La Turquie instaure le multipartisme. En 1949, elle sera le premier état musulman à reconnaître Israël. La même année, elle sera l'un des membres fondateurs du Conseil de l'Europe.

**1952** : Adhésion de la Turquie à l'OTAN. Elle siègera, en 1961, au Conseil de l'OCDE.

**1963** : Suite à une demande formulée en 1959, la Turquie et la CEE signent un accord d'association. Il stipule dans

son préambule que « *l'appui accordé par la Communauté Économique Européenne au peuple turc pour améliorer son niveau de vie facilitera ultérieurement l'adhésion de la Turquie à la Communauté.* »

**1969** : La Turquie est l'un des membres fondateurs de l'Organisation de la Conférence Islamique.

**1974** : En réponse à un coup d'état visant à rattacher Chypre à la Grèce des colonels, la Turquie occupe la partie nord de l'île en application de son statut de « puissance garante » stipulé dans le Traité de Londres (1960) lors de l'indépendance de l'île.

**1980** : Coup d'état militaire. Les relations avec la CEE sont gelées. Le retour des civils au pouvoir s'effectue en 1984. En 1987, la Turquie présente officiellement sa candidature à l'adhésion à la Communauté Européenne et modifie, en 1991, sa constitution pour satisfaire aux critères de démocratie exigés pour une candidature à la Communauté Européenne.

**1996** : Un an après être devenue membre de l'OMC, la Turquie bénéficie de l'entrée en vigueur d'une union douanière avec l'Union Européenne, prévue dans l'accord d'association de 1963.

**2004** : Après examen final de la candidature turque, la Commission Européenne considère que les réformes et révisions constitutionnelles satisfont aux critères politiques de Copenhague et recommande l'ouverture de négociations d'adhésion. Elles débiteront officiellement en octobre 2005.



Cependant la situation est plus chaotique à l'intérieur du pays. Un premier coup d'état se produit en 1960, mené par des militaires fidèles au kémalisme et mécontents d'une forme de ré-islamisation de la société. Ils restent au pouvoir pendant un an et font approuver une Constitution garantissant les libertés démocratiques (liberté d'expression, de réunion, d'association, droit de grève). Deux autres coups d'état suivront, en 1970 et en 1980, avant le retour définitif des civils au pouvoir en 1984. Le gouvernement, dirigé par Turgut Özal, s'applique alors à concilier démocratie, laïcité et islam. Il s'efforce aussi de donner une réponse culturelle à la question kurde. L'état de siège est levé dans treize provinces dès 1984 et le gouvernement reconduit le moratoire sur la peine de mort. Conséquence de cet assouplissement, la Turquie retrouve son droit de vote au Conseil de l'Europe, perdu suite au coup d'état de 1980.

## Des réformes majeures

Suite à sa déclaration officielle de candidature à la Communauté Européenne en 1987, la Turquie modifie, dès 1991, sa constitution pour se conformer aux exigences d'une éventuelle adhésion. Un nouveau Code civil prend effet en 2002 et la peine de mort est officiellement abolie. Au plan économique, la nouvelle livre est adoptée au 1<sup>er</sup> janvier 2005 : elle vaut 1 million d'anciennes livres turques. Cette réforme monétaire majeure permet de maîtriser une inflation jusque-là galopante et de baisser de moitié les taux d'intérêts. Un assainissement financier qui contribue à enrichir le pays. La période verra un doublement du produit national brut et de la richesse par habitant. Dans le même temps, les investissements étrangers connaissent aussi une augmentation massive. Après des décennies d'instabilité, la Turquie du gouvernement Erdogan semble aujourd'hui, malgré la crise internationale, un pays stabilisé.

# Une attractivité accrue

Qu'elles recherchent à accroître leur compétitivité ou à s'implanter sur de nouveaux marchés, les entreprises internationales sont de plus en plus nombreuses à investir en Turquie. Tour d'horizon des principaux atouts qui font l'attractivité du pays.

**D**epuis maintenant plusieurs décennies, l'économie turque affiche une large ouverture sur l'extérieur et un fort dynamisme : entre 2002 et 2008, elle a ainsi connu une croissance moyenne de 7 %, pour atteindre un PIB de 742 milliards de dollars.

## Des réformes structurelles

En parallèle, le pays a entrepris de profondes réformes structurelles : réforme du secteur bancaire et financier, du secteur public et de la sécurité sociale, de la fiscalité ; accroissement de la part du secteur privé dans l'économie – les privatisations ont représenté 42 milliards de dollars – et ouverture à la concurrence. La Turquie peut également compter sur une augmentation continue des revenus liés au tourisme.

En 2008, ils ont représenté plus de 20 milliards de dollars, avec près de 24 millions de visiteurs. Toutefois, cette hausse restant inférieure à celle des exportations globales, la Turquie n'est pas dépendante de cette source de devises.

## Une main-d'œuvre jeune, qualifiée et très consommatrice

La très forte augmentation de la productivité ajoutée à la relative stabilité des salaires réels font de la main-d'œuvre turque l'une des plus compétitives au monde, avec un haut niveau de motivation, de formation et de qualification. De plus, l'absentéisme moyen reste à un niveau très faible – environ 4 jours par an – alors que la croissance de la productivité du travail est de l'ordre de 6 % depuis une décennie.

La Turquie est aussi le pays le plus jeune d'Europe, avec 65 % de la population en dessous de 34 ans. Cette population est très fortement consommatrice et solvable. Le pays compte 66 millions de lignes GSM, 30 millions d'utilisateurs d'Internet et 44 millions de cartes bancaires. Le PIB par habitant atteint aujourd'hui plus de 10 000 dollars, et le niveau d'endettement des particuliers reste relativement faible.

## Une situation géostratégique privilégiée

La Turquie, par le jeu des accords commerciaux bilatéraux et d'union douanière avec l'Union Européenne, possède un accès privilégié à près de 1,5 milliard de consommateurs, sur les marchés de l'Europe – Russie incluse –, du Proche et Moyen-Orient, de l'Asie Centrale, et du Maghreb. À mi-chemin entre les pays producteurs de pétrole de la péninsule arabe et les états d'Europe occidentale, elle représente également un corridor énergétique de premier plan.

## Une amélioration des conditions d'accueil des investissements étrangers

Depuis quelques années, le pays a mis en place d'importants programmes « *d'incentives* » destinés à optimiser les projets d'investissements internationaux : aides publiques, aides spécifiques dans les régions de développement prioritaires et pour les grands projets et pour les activités de Recherche et Développement, création de Zones Industrielles Organisées et de Zones franches très attractives.



## Un paradis du shopping ?

À l'heure où le nombre d'utilisateurs de cartes de crédit est en augmentation constante, Istanbul voit fleurir les complexes résidentiels et commerciaux. Ainsi, le quartier de Sisli abrite Cevahir, le plus grand centre commercial d'Europe. Construit sur une superficie de 64 000 m<sup>2</sup>, Cevahir Istanbul comprend 320 magasins, 34 restaurants fast-food, 14 restaurants, un complexe de 12 salles de cinéma dont une salle IMEX et un théâtre pouvant accueillir 2 500 personnes. Le centre commercial abrite également la plus grande horloge murale du monde dont chaque chiffre fait 3 mètres. Autre complexe ultra-moderne, Kanyon est le dernier né et le plus spectaculaire des centres commerciaux stambouliotes. Ouvert en 2006, Kanyon est situé dans le quartier de Levent, sur la rive européenne du Bosphore. C'est un véritable bijou architectural, qui regroupe près de 180 appartements, 30 000 m<sup>2</sup> de bureaux, un espace commercial de 37 500 m<sup>2</sup> avec 280 boutiques – dont les enseignes les plus prestigieuses – et 9 salles de cinéma.



## « Un **guichet unique** pour les investisseurs internationaux »

Président de l'Agence nationale turque pour le Soutien et la Promotion des Investissements, **Alpaslan Korkmaz** revient pour Nomad sur les objectifs et les premiers résultats de la structure qu'il dirige et dresse un rapide tableau des grands atouts de la Turquie dans la compétition internationale.

**Quelle est l'origine de l'agence que vous présidez ?**

**Quand a-t-elle été créée et qui en est à l'initiative ?**

L'Agence nationale turque pour le Soutien et la Promotion des Investissements (« Invest in Turkey ») a été créée en juillet 2006 à l'initiative de M. Recep Tayyip Erdogan, Premier Ministre de la République de Turquie, duquel nous relevons par ailleurs directement.

**Quel est le rôle de l'agence et quels sont ses moyens d'actions ?**

L'agence Invest in Turkey a pour double mandat de présenter les opportunités d'investissements à la communauté internationale des affaires et d'assister les investisseurs étrangers avant, pendant et après leur implantation en Turquie. Nous sommes pour eux un « guichet unique » et nous leur proposons au sein d'une même structure un large éventail de services confidentiels et gratuits afin de les aider à optimiser leur implantation en Turquie.

En 2009, Invest in Turkey a été classée au 15<sup>e</sup> rang – sur 181 – des agences de promotion les plus efficaces dans le monde par la Banque mondiale. Nous avons 15 représentants internationaux, nous travaillons en 11 langues et nous nous attachons à faire découvrir aux investisseurs potentiels le rôle « pivot »

de la Turquie et les opportunités stratégiques qu'elle peut leur offrir dans une économie mondialisée.

**Quel bilan faites-vous de l'action de l'agence depuis sa création ?**

L'agence a traité plus de 1400 dossiers en deux ans. Nous avons ainsi accompagné de nombreux projets d'investissement de haut niveau, parmi lesquels ceux d'Akuo Energy, qui va construire un parc éolien à Kirsehir, pour un investissement global de 210 millions d'euros. Plusieurs très grands groupes ont également choisi d'installer en Turquie leurs sièges régionaux : c'est notamment le cas de Microsoft, Coca-Cola, Motorola ou de GE Healthcare, qui a implanté à Istanbul son siège pour les zones Europe-Middle East-Africa et CEI.

La Turquie a aussi récemment accueilli d'autres géants de l'industrie et des services, tels l'indien TAFE (Tractors and Farm Equipment Ltd), l'informaticien Hewlett Packard et Foxconn, Pfizer et Huawei – qui y ont construit leur nouvelle unité de Recherche et Développement – le coréen Posco, l'un des leaders mondiaux de l'acier et le constructeur automobile chinois DFM. Enfin, nous annoncerons très prochainement un grand projet d'investissement

réalisé par une entreprise française, dans le domaine de l'énergie renouvelable.

**Comment décriez-vous l'évolution économique, sociale et culturelle de la Turquie au cours des dernières années ?**

La réalité de la Turquie d'aujourd'hui est totalement différente de celle qui pouvait être perçue comparativement il y a 6 ou 7 ans. La Turquie joue aujourd'hui en première ligue !

La Banque Goldman & Sachs a placé ce pays au 9<sup>e</sup> rang des économies mondiales et au 3<sup>e</sup> en Europe d'ici 2050. Actuellement, l'économie turque est au 15<sup>e</sup> rang mondial et au 6<sup>e</sup> rang européen.

**Quels seraient pour vous les domaines dans lesquels la Turquie doit aujourd'hui encore progresser, notamment dans l'optique d'une intégration au sein de l'Union Européenne ?**

La période actuelle est d'une importance capitale. Il est essentiel que les mesures et réformes nécessaires soient poursuivies. Cependant, la Turquie étant un pays très jeune (50 % de la population a moins de 20 ans), elle investit massivement dans l'éducation : premier poste au budget de l'État, continuellement depuis six ans et ceci, pour la première fois de son histoire !

# Les vertus d'une croissance raisonnée

Présent en Turquie depuis 1998, Mazars y propose le plein éventail de ses activités internationales et s'est imposé comme l'un des 5 grands acteurs du marché.



**L**e cabinet Denge, qui deviendra Mazars, a été fondé en 1977 à Istanbul, par deux associés. En 1988, pour répondre aux besoins d'un marché en pleine évolution, le cabinet décide de créer un département Audit, puis, un an plus tard, d'intégrer le réseau PKF. La même année, l'organisation se dote également d'un pôle d'experts fiscalistes, avant de compléter son offre de services, avec la création d'une activité de conseil en management en 1995. Entre-temps, Denge avait aussi entrepris de diversifier ses implantations avec l'installation, en 1994, d'un bureau à Ankara.

## Une intégration rapide

C'est donc un cabinet déjà structuré qui intègre le *partnership* international Mazars en 1998. « *Dès l'origine, notre union a été fondée sur une communauté de valeurs* », explique Loïc Wallaert, responsable du développement de Mazars pour l'Europe Centrale et Orientale. Ce sont ces valeurs et ces objectifs partagés

qui vont permettre à Mazars en Turquie de développer rapidement ses activités. Un nouveau département « externalisation comptable » est créé et va aussitôt connaître un vrai succès, notamment auprès des entreprises étrangères qui commencent à implanter des filiales dans le pays.

Aujourd'hui, avec 4 bureaux à Istanbul, Ankara, Izmir – depuis 2004 – et Bursa – depuis 2009 –, Mazars en Turquie peut compter sur l'expertise de près de 200 professionnels dont les compétences reconnues ont notamment permis à l'organisation d'être distinguée en 2008 et en 2009 par le magazine *International Tax Review* et de remporter le « National Tax Award » et le « National Transfer Pricing Award » consacrant Mazars comme l'acteur le plus performant en matière fiscale en Turquie. « *Nous avons en Turquie une équipe jeune, multilingue et multiculturelle qui représente tout à fait la diversité de notre partnership* », indique Leon Coskun, Managing Partner de Mazars en Turquie. Une équipe qui a permis à Mazars en Turquie d'acquiescer une clientèle elle aussi très diversifiée,

### Repères

**15388,67 TRY**

Chiffre d'affaires au 31 août 2008

**185** dont 20 associés

(5 associés CARL, 15 associés locaux)

### Clients

Acibadem, Adac, Alarko, Areva, Bainbridge, BIC Turkey, Boyner, Chanel, Credit Suisse, Danone, Geopost, Izgaz, Jones Lang Lasalle, Le Saffre, Nexans, Nordex, Panasonic Liaison Office, Publicis, Sunjüt, Swarovski, Yves Rocher.

### Management

Leon Aslan Coskun, Ali Aydemir, Izel Levi Coskun, Belma Öztürk Gürsoy, Gökhan Almaci.



composée de grandes entreprises cotées, turques ou internationales, de PME, de particuliers disposant d'un patrimoine important, d'organismes publics et d'associations et fondations. Au fil des ans et d'une intégration parfaitement réussie, Mazars en Turquie s'est affirmé comme un acteur majeur de l'audit et du conseil à l'échelle nationale.

### Une offre de services très complète

L'offre de services comprend l'audit légal et contractuel, l'externalisation comptable, le contrôle interne et le *due diligence*, le conseil financier et l'ensemble des prestations fiscales (liées à la TVA, et aux prix de transfert).

Pour proposer l'ensemble de ces services, Mazars en Turquie est structuré en six départements : Audit, Tax, TVA, *Transfer Pricing*, Externalisation & Expertise comptable et Contrôle Interne.

En parfaite conformité avec les normes professionnelles internationales – International Standards on Auditing –, le département Audit conduit aussi bien des missions de certification légale que des examens limités d'états financiers établis selon les normes IFRS ou les US GAAP, les French GAAP et les Italian GAAP et dans le respect de la réglementation fiscale nationale. Le département a obtenu les habilitations du SPK (autorité de surveillance des marchés de capitaux), de l'EPDK (autorité de régulation du marché de l'énergie), des organismes de surveillance et de régulation des secteurs de la banque et de l'assurance et de la Banque Mondiale.

Également présent dans tous les bureaux de Mazars en Turquie, le département Tax propose une très large palette de services de certifications, dans le cadre de transactions, d'augmentations de capital, d'investissements ou de demandes de crédit bancaire. Ces prestations s'ajoutent aux revues annuelles, aux procédures de récupération de TVA et à un ensemble d'autres opérations prévues par la loi fiscale turque.

Le département TVA est spécialisé dans la gestion de la relation entre le payeur et l'administration fiscale tout au long du processus de calcul et de paiement de la TVA.

Mazars en Turquie propose aussi une très large gamme de prestations en matière de *transfer pricing*. Elles recouvrent aussi bien la dimension stratégique de la fixation des prix de transferts, que des mises à jour et des revues. Le département *transfer pricing* aide aussi à l'adaptation aux spécificités locales des stratégies établies par les maisons mères de certaines sociétés étrangères implantées sur le territoire turc.

En matière d'expertise comptable et d'externalisation, les prestations incluent l'organisation des systèmes et départements comptables, la préparation des comptes et des déclarations fiscales, la



gestion de la paie, le reporting financier – en normes IFRS ou US GAAP – et la réalisation de revues de conformité.

Enfin, Mazars met au service de ses clients une forte expertise dans le domaine du contrôle interne : préparation et revues des procédures, formation au contrôle interne et réalisation de missions liées aux exigences de la loi Sarbanes-Oxley.

### Construit sur le long terme

Fort de la richesse de la gamme de prestations, du haut niveau d'expertise de leurs professionnels et des ressources de l'organisation globale Mazars, les bureaux turcs ont acquis une clientèle nationale et internationale très prestigieuse. S'y retrouvent notamment, tous secteurs d'activité confondus, les noms de Danone, d'Areva, de HSBC Guyerzeller, de Nexaus, de Saint-Gobain, de Publicis ou de Chanel. Et avec l'attractivité croissante de la Turquie pour les investisseurs étrangers, la liste ne peut que s'allonger dans les années à venir. « Il y a une dizaine d'années, Mazars en Turquie était un cabinet très spécialisé dans le conseil fiscal. Aujourd'hui, nous sommes capables de proposer tous les services d'une grande organisation d'audit et de conseil. Cette évolution s'est faite sans excès, avec un objectif de pérennisation de l'organisation et sans jamais se départir d'une véritable éthique professionnelle », conclut Loïc Wallaert.

### Au cœur de son environnement

En Turquie, comme dans de nombreux autres pays du *partnership*, Mazars s'est engagé résolument et très concrètement pour la préservation de l'environnement. Ainsi, depuis 8 ans, dans tous les bureaux turcs, chaque mariage, naissance ou anniversaire est l'occasion pour les collaborateurs de planter un nouvel arbre. Cette initiative, menée en partenariat avec l'association CEKUL a d'ores et déjà permis de planter plus de mille arbres, et de contribuer au reboisement de régions du Sud-Est du pays. Récemment, l'ouverture du nouveau bureau de Mazars en Turquie, à Bursa, a également donné lieu à la plantation de plusieurs dizaines d'arbres dans les forêts alentours.



# Un marché de l'audit à la veille d'une révolution

Le nouveau Code du Commerce, actuellement discuté au Parlement turc, devrait bouleverser les règles de gouvernance et doper l'activité des cabinets d'audit, qui subissent aujourd'hui le ralentissement de l'économie nationale.



**E**n forte progression jusqu'à 2007, l'économie turque a donné en 2008 des signes de ralentissement. Aujourd'hui libéralisée et ouverte sur le monde, elle n'a pas échappé à la crise internationale et a été doublement frappée par les difficultés de plusieurs secteurs traditionnellement importants – textile, industrie lourde – et par un tarissement des investissements étrangers. Les perspectives pour 2009 restent maussades, avec une contraction du PIB estimée à près de 5 %.

Pour autant, plusieurs secteurs semblent jusqu'à présent avoir fait mieux que résister à la dégradation de la conjoncture. L'énergie, les télécommunications, l'agro-alimentaire et l'industrie pharmaceutique notamment, ont montré des fortes facultés de résilience et offert aux cabinets d'audit et de conseil des opportunités de développement commercial. Si le nombre de missions liées aux opérations de fusions et acquisitions a diminué de manière sensible, la demande a cru pour l'audit, principalement contractuel. Il s'agit surtout de certifier des comptes ou états financiers à des fins d'obtention de crédit bancaire ou afin de convaincre des investisseurs étrangers. Dans ce contexte, hors les Big Four, qui concentrent une part importante des mandats des grandes sociétés cotées, plusieurs acteurs majeurs se sont affirmés.

Ce sont surtout, en dehors de Mazars, des réseaux internationaux, au nombre desquels Baker Tilly, BDO, RSM ou Grant Thornton. Ils réalisent une majorité de leur chiffre d'affaires avec des entreprises locales et l'audit représente environ un tiers de leur activité. Il s'agit d'ailleurs d'une particularité du marché turc, sur lequel, loi fiscale oblige, les prestations de « tax » composent près de la moitié des honoraires des organisations d'audit et de conseil.

## De nouvelles règles de gouvernance

La situation devrait cependant changer dans les prochains mois. Dans l'optique d'une adhésion à l'Union Européenne, la Turquie a en effet entamé une vaste opération de refonte de son Code du Commerce, qui aura des répercussions majeures en matière de gouvernance des entreprises. Globalement, il s'agit d'aligner la législation et les pratiques nationales sur celles en vigueur dans les pays membres de l'Union. De manière très concrète, on considère que près de 50 000 entreprises seront soumises à une obligation d'audit légal et de certification de leurs comptes, contre environ 1 000 aujourd'hui. En outre, il sera demandé aux entités d'intérêt public de mettre en place, sous la supervision d'un auditeur, un système de contrôle interne. Ces évolutions de la gouvernance vont de pair avec une professionnalisation de l'audit légal, dont l'exercice sera conditionné à l'obtention d'un diplôme spécifique, ce qui n'était jusqu'alors, pas le cas. Enfin, un organisme indépendant de supervision de la profession sera créé. À l'échelle du marché turc, il s'agit donc d'une véritable révolution. Les estimations les plus récentes indiquent que seuls quelque quarante cabinets sont aujourd'hui capables de fournir les prestations qu'exigera le futur Code de Commerce. La plupart d'entre eux envisagent une croissance de leur activité comprise entre 30 et 50 %. À l'évidence, d'ici l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions, les cabinets d'audit concernés, et particulièrement ceux de taille moyenne, vont devoir relever le double challenge du recrutement et de la formation, avec de fortes conséquences en termes humains et financiers, selon que les nouvelles dispositions entreront en vigueur d'ici quelques mois ou dans un ou deux ans. Pour autant, ces investissements sont indispensables, sous peine d'être lourdement handicapés vis-à-vis de la concurrence lorsque surviendront les pics d'activité attendus.





## La Turquie célébrée partout en France

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009 et jusqu'au 31 mars 2010, la Turquie est à l'honneur en France. Plus de 400 événements culturels, économiques et intellectuels sont organisés à Paris, Lille, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, et sur l'ensemble du territoire, dans le cadre de cette Saison de la Turquie. Expositions, spectacles, concerts, projections de films, débats, initiatives communes en matière d'éducation, manifestations littéraires et gastronomiques se succéderont tout au long des neuf mois qui marqueront ce grand rendez-vous d'amitié franco-turque.

La Saison de la Turquie propose également un volet économique très dense, avec notamment de nombreux événements qui réuniront des entreprises des deux pays. Mazarin parraine certains de ces événements. Sont ainsi à signaler :

- Un colloque « *Partenariat Franco-Turc, pour devenir plus fort en Europe et dans le monde* », organisé le 9 octobre à Paris, à l'initiative du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) et de son homologue turc, la TÜSIAD.
- Une exposition « *de Byzance à Istanbul* » au Grand Palais à Paris, à partir du 9 octobre 2009.
- Un colloque « *État et perspectives de développement des investissements entre la France et la Turquie* » organisé le 7 décembre à Paris – au Sénat – par l'Agence nationale turque Invest in Turkey.



© Jean-Philippe Bachel - La Saison de la Turquie en France

### Point de vue

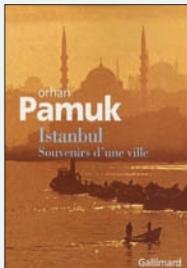
#### RÉFLEXIONS SUR L'ADHÉSION TURQUE À L'UNION EUROPÉENNE

« La Turquie a toujours été partie intégrante de l'Europe, politiquement, géographiquement et notre pays accueille un nombre sans cesse croissant de partenaires commerciaux et d'investisseurs européens, qui décident de profiter des nombreux atouts de notre pays pour y développer leurs activités. En outre, ma nomination au poste de Ministre des Affaires européennes, en charge des négociations avec l'Union Européenne, depuis le 8 janvier 2009, est une parfaite illustration de l'engagement de notre gouvernement dans ce processus d'adhésion, exigeant mais si motivant pour la Turquie. Je suis personnellement convaincu que nos intérêts et nos perspectives communes sont le fondement de notre relation avec l'Union. Nous partageons le même désir de paix, de démocratie, de stabilité, et de nombreuses valeurs. »

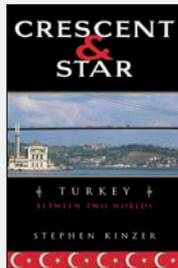
#### Son Excellence, Mr Egemen BAGIS

Ministre des Affaires européennes,  
et responsable des négociations avec l'Union.

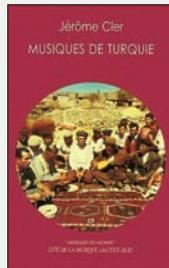
Anglais Français



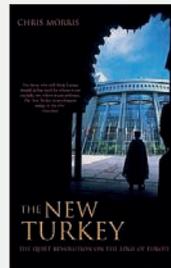
**Istanbul**  
Orhan Pamuk  
2005, Gallimard  
Le dernier roman publié du Prix Nobel de Littérature 2006, dont l'œuvre inclut notamment Mon Nom est Rouge (2001), La Vie Nouvelle (1999) ou Le Château Blanc (1995).



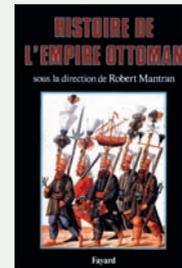
**Crescent & Star Turkey between two worlds**  
Stephen Kinzer  
2008, Farar, Strauss & Giroux  
Seconde édition révisée d'un classique publié en 2001. Toutes les facettes de la Turquie moderne : politique, économique, géostratégique et sociale.



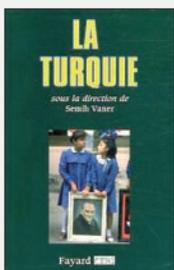
**Musiques de Turquie**  
Jérôme Cler  
Actes Sud, Collection Musiques du monde, 2000  
Un tour d'horizon complet de la création musicale turque, des compositeurs les plus traditionnels aux artistes les plus contemporains.



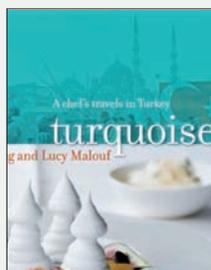
**The New Turkey: The quiet revolution on the edge of Europe**  
Chris Morris  
2006, Granta UK  
Une étude fascinante sur la Turquie moderne, par le correspondant de la BBC à Istanbul.



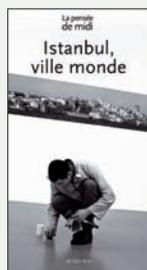
**Histoire de l'Empire Ottoman**  
Sous la direction de Robert Mantran  
2003, Fayard  
Pour les spécialistes comme pour les simples curieux, une histoire complète de l'Empire Ottoman dans ses dimensions politique, sociale, culturelle et religieuse.



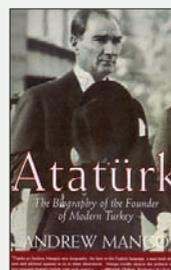
**La Turquie**  
Sous la direction de Semih Vaner  
2005, Fayard  
Un ouvrage collectif qui rassemble les contributions des meilleurs spécialistes francophones de la Turquie.



**Turquoise**  
Greg and Lucy Malouf  
2008, Chronicle Books  
Un superbe voyage des marchés d'Istanbul aux confins de l'Anatolie, à la découverte des trésors de la gastronomie turque. Illustré d'une centaine de photos.



**Istanbul, ville monde**  
La Pensée de Midi  
Numéro 29  
Un voyage au cœur d'Istanbul, pour en découvrir les multiples facettes, grâce à la contribution de 19 auteurs locaux.



**Atatürk: The Biography of the founder of Modern Turkey**  
Andrew Mango  
2002, Overlook TP  
Par un auteur né à Istanbul, une biographie très riche du fondateur de la Turquie moderne.



**Objectif Turquie**  
Revue des deux Mondes  
Septembre 2009  
Au croisement de l'histoire, de la littérature et de la politique, cette revue incarne l'humanisme hérité des Lumières, cela dans un souci de connaissance et de curiosité.



<http://www.saisondelaturquie.fr>  
Toutes les manifestations culturelles organisées dans le cadre de la Saison de la Turquie en France.

[www.invest.gov.tr](http://www.invest.gov.tr)

Le site de l'Agence nationale turque, *Invest in Turkey*. Accessible en une dizaine de langues, il rassemble toutes les informations nécessaires aux investisseurs intéressés par une implantation en Turquie.

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

Le site de la Chambre de Commerce française en Turquie, au service des entreprises et de la communauté d'affaires franco-turque.

## Sur Internet

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

En anglais, une compilation très complète d'informations économiques, sociales, politiques sur la Turquie d'aujourd'hui.

<http://www.kultur.gov.tr>

Le site du Ministère de la Culture turc.

NOMAD EST UNE PUBLICATION DE MAZARS

Directrice de la publication Marie-Laure SOULIÉ Rédacteur Jean-Philippe DANIEL Ont participé à ce numéro L'agence *Invest in Turkey* / François Bernard, Charlotte MILLET et les équipes Mazars en Turquie Conception et Réalisation Les Éditions Stratégiques +33 (0)1 49 48 97 98 Crédits Photos Agence VU : Ian Teh, Kathryn Cook, Paolo Verzzone 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