

#MAZARSFORGOOD

CRÉATEUR DE VALEUR(S)

Documents financiers 2017/2018

SOMMAIRE

04 Avant-propos

05 Résumé

08 Notre modèle de gouvernance

10 Rapport du Conseil de Surveillance

12 Rapport du Conseil de Gérance

21 Entretien avec Tim Hudson

24 États financiers consolidés

76 Rapport des auditeurs indépendants

AVANT-PROPOS

Pour la 14^e année consécutive, Mazars est heureux de publier ses **états financiers consolidés**, présentés aux normes IFRS, et certifiés par deux auditeurs indépendants. Dans nos missions d'**audit** et de **conseil**, nous voulons porter nos valeurs de **responsabilité** et de **transparence** dans la communauté des affaires et, au-delà, dans la société dans son ensemble.

Dans le cadre de notre rapport annuel, ce document est un gage de notre engagement renouvelé à mettre en pratique les **valeurs** héritées de notre fondateur, Robert Mazars. Il reflète également notre détermination à nous appliquer à nous-mêmes la **discipline** qui est exigée de nos clients.

Sur l'exercice 2017/2018, **Mazars a poursuivi sa croissance**, avec un chiffre d'affaires dépassant la barre des 1,6 milliards d'euros, en hausse de 8,7% par rapport à 2016/2017, soit **une progression de 50% sur 5 ans**. Toutes nos lignes de métiers et toutes nos régions contribuent à ce succès.

Ceci est, bien entendu, une source de fierté pour nos équipes dirigeantes, pour nos **associés** et pour l'ensemble de nos **collaborateurs** qui, collectivement, ont réussi cette **performance** remarquable. Elle démontre également les **qualités fondamentales de notre modèle**, qui permet à Mazars de continuer à se **fixer des objectifs ambitieux** et de **réaffirmer son identité unique** dans un monde plus que jamais volatile, incertain et complexe.

En tant qu'organisation responsable, nous sommes conscients des défis qui sont devant nous. Alors que nous sommes devenus un **groupe réellement international**, nous devons continuer à renforcer et à intégrer des capacités additionnelles sur tous les continents. En **Allemagne** et en **Chine**, nos opérations de **croissance externe** majeures ont montré la pertinence de notre stratégie, et nous ont permis d'atteindre une masse critique sur ces marchés clés. Aux **États-Unis**, notre objectif est de devenir un acteur majeur du marché à l'échelle nationale, doté des capacités nécessaires pour accompagner l'ensemble

de nos clients, qu'ils soient locaux ou internationaux.

Nous sommes convaincus que l'**innovation** n'est pas un processus, ni un obstacle que les organisations devraient dépasser ; c'est au contraire un état d'esprit qui doit être intégré dans toutes les dimensions de nos activités. La **technologie** est aujourd'hui le principal **levier du changement** dans les entreprises, et dans la société tout entière. Nous ne nous contentons pas de renforcer l'ensemble de nos équipes par l'apport de compétences technologiques et informatiques nouvelles ; nous encourageons également l'**intégration transversale et transfrontalière** de nos ressources afin de pouvoir **aider nos clients** à profiter des opportunités de cette révolution.

Mazars est une aventure humaine. En tant qu'organisation d'audit, d'accompagnement comptable et de conseil, c'est notre force de travail hautement qualifiée qui constitue notre ressource principale. Notre défi central est de recruter de brillants **talents**, mais également de refléter la **diversité** des sociétés dans lesquelles nous travaillons. Nous continuons à déployer tous nos efforts pour fournir à nos collaborateurs les **meilleurs programmes de formation** et pour prendre en compte les spécificités des **nouvelles générations** afin de les aider à devenir les leaders de nos futurs développements.

Alors qu'une **nouvelle équipe** de dirigeants reprend le flambeau, Mazars regarde l'avenir avec confiance. Nous sommes certains que la clarté de notre vision, la détermination de nos équipes, et notre confiance dans les valeurs qui nous animent nous aideront à relever ces défis, afin de toujours mieux **servir nos clients** et les aider à **assurer une croissance durable**.

Philippe Castagnac

Chairman of the Mazars Group Executive Board

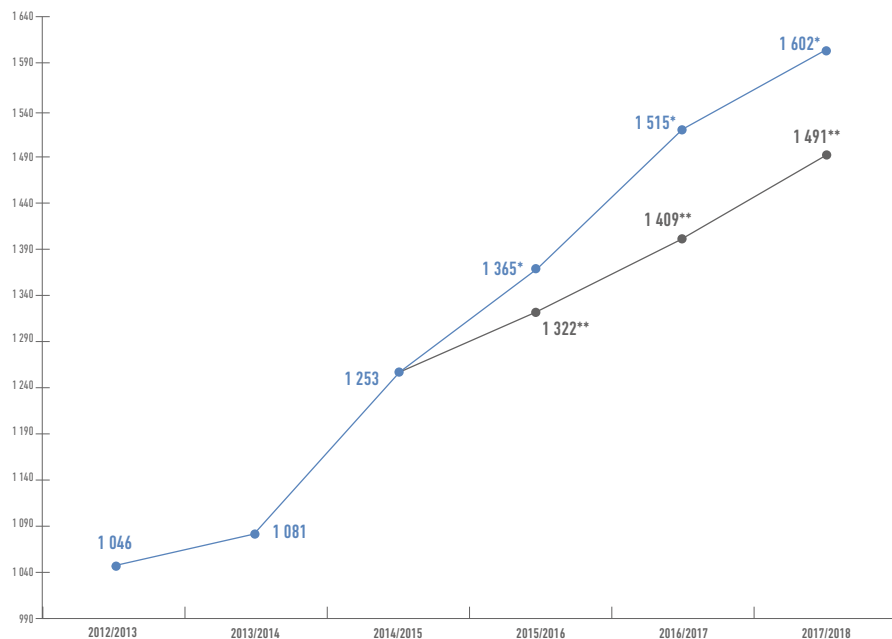
Hervé Helias

Chief Executive Officer of the Mazars Group

RÉSUMÉ

Chiffre d'affaires : Une croissance de 8,7%, pour atteindre 1,6 milliard d'euros

En millions d'euros



* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1^{er} janvier 2016.

** N'inclut pas les données concernant ZhongShen ZhongHuan.

Croissance par zone géographique

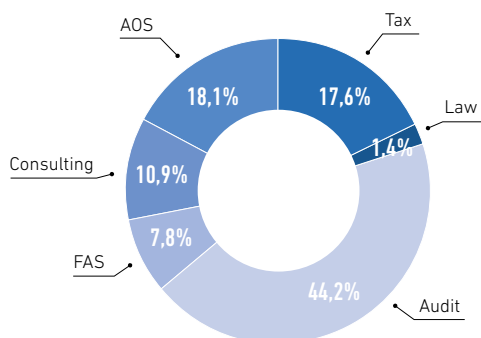
En millions d'euros	2016/2017	2017/2018	En valeur
TOTAL GROUPE	1 515*	1 602*	8,7%**
Europe	994	1 075	8,1%
Amérique du Nord	185	184	-0,6%
Afrique et Moyen-Orient	87	89	1,9%
Asie-Pacifique	205	214	4,4%
Amérique latine et Caraïbes	44	40	-8,1%

* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1^{er} janvier 2016.

** N'inclut pas un effet de change de -2,6%.

Services : un équilibre entre audit et non-audit

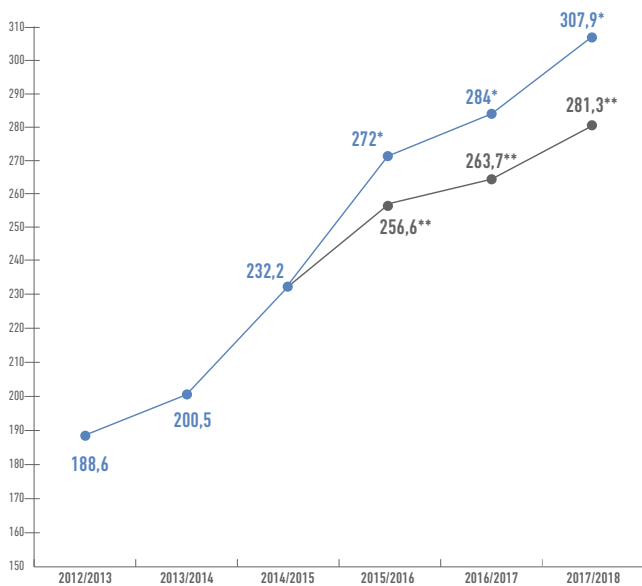
Chiffre d'affaires par offres de services (en %)*:



* N'inclut pas les données concernant ZhongSehn ZhongHuan.

Rentabilité : en progression continue

Surplus alloué aux associés (en millions d'euros) :

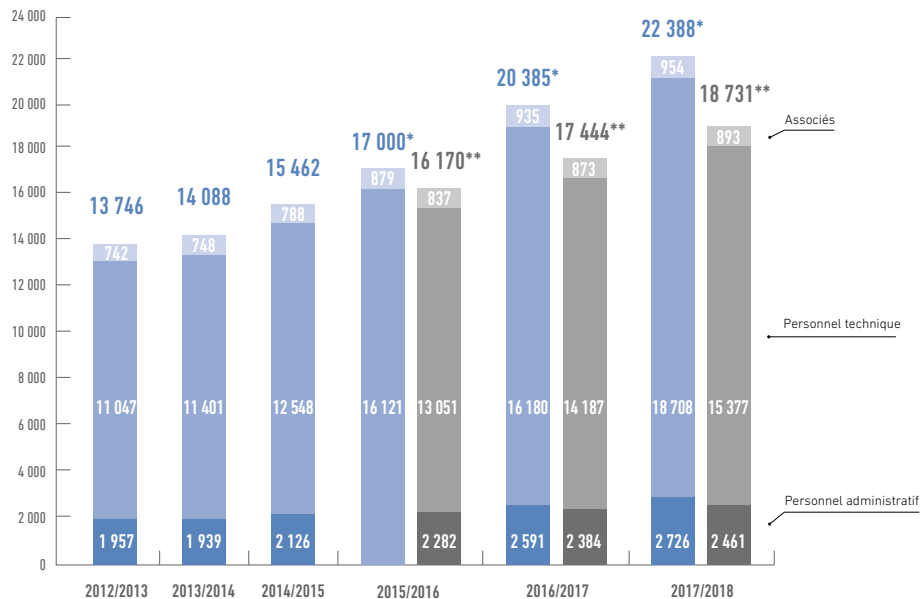


* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1^{er} janvier 2016.

** N'inclut pas les données concernant ZhongShen ZhongHuan.

Près de 23,000 professionnels dans le monde entier

Effectif global (Equivalent Temps Plein)



* Inclut les données concernant ZhongShen ZhongHuan, intégré au *partnership* international de Mazars au 1^{er} janvier 2016.

** N'inclut pas les données concernant ZhongShen ZhongHuan.

NOTRE MODÈLE DE GOUVERNANCE

Mazars tire sa force et sa singularité de son modèle de *partnership* intégré et indépendant, fondé il y a 23 ans, en 1995. Il repose d'abord sur l'expression démocratique de chacun de nos associés, qui élisent nos organes de gouvernance, cooptent ensemble celles et ceux qui viennent enrichir notre patrimoine commun, et nous rendre ainsi collectivement plus forts, et approuvent nos grandes orientations stratégiques.

Au cœur de notre modèle : les associés

L'aventure Mazars est une aventure collective dans laquelle chacun de nos 954 associés a choisi de s'engager. Tous partagent une même vision de leur métier, une même exigence technique et éthique, une même détermination à proposer le meilleur service à leurs clients. Individuellement et collectivement, ils font vivre l'esprit entrepreneurial qui fonde notre identité et notre action. Dans notre *partnership*, tous nos associés partagent les risques et les bénéfices, et décident ensemble de leur avenir commun. Chaque année, ils sont ainsi réunis en Assemblée Générale, afin de valider la désignation des nouveaux associés, d'approuver les résultats consolidés de l'exercice écoulé et de voter sur les orientations stratégiques et opérationnelles du Groupe.

Tous les quatre ans, ils sont appelés à élire les membres de nos organes de gouvernance.

Deux instances de gouvernance aux missions complémentaires

Nos organes de gouvernance ont chacun un rôle et des missions clairement définies dans la Charte qui régit le fonctionnement de notre *partnership*.

LE CONSEIL DE GERANCE

Le Conseil de Gérance est l'organe de direction exécutive de Mazars. Il assure la gestion opérationnelle du *partnership*, dans le cadre des grands objectifs stratégiques, collectivement définis. Il concentre prioritairement son action sur la poursuite et l'accélération de la croissance dans le but d'assurer le développement du Groupe, ainsi que la qualité et la pérennité de ses activités.

Le Conseil de Gérance en place au 31 août 2018 a été élu en décembre 2016 par les associés, réunis en Assemblée Générale. Il dispose d'un mandat de quatre ans.

Au 31 Août 2018, le Conseil de Gérance était composé de 9 membres :

- Philippe Castagnac (France), Président du Conseil de Gérance, Groupe Mazars
- Hervé Hélias (France), CEO, Groupe Mazars
- Antonio Bover (Espagne)
- Rudi Lang (Royaume-Uni)
- Christoph Regierer (Allemagne)
- Wenxian Shi (Chine)
- Ton Tuinier (Pays-Bas)
- Phil Verity (Royaume-Uni)
- Victor Wahba (États-Unis)

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Elu pour la même durée que le Conseil de Gérance, le Conseil de Surveillance est l'instance de supervision du Groupe. Depuis décembre 2011, il accueille jusqu'à deux membres externes et indépendants, élus par les associés en Assemblée Générale, afin d'aligner la gouvernance du Groupe sur les meilleurs standards du moment. Le Conseil de Surveillance dispose de trois pouvoirs décisionnels spécifiques définis dans la Charte Associative de Mazars : l'approbation des candidats à l'association et des opérations de croissance externe, la rémunération des membres du Conseil de Gérance, et enfin l'instruction des actions disciplinaires engagées par le Conseil de Gérance.

Au 31 Août 2018, le Conseil de Surveillance était composé de 11 membres :

- Tim Hudson (Royaume-Uni), Président
- Thierry Blanchetier (France), Vice-Président
- Kathryn Byrne (États-Unis)
- Juliette Decoux (France)
- Fabrice Demarigny (France)
- Bharat Dhawan (Inde)
- Denise K. Fletcher* (États-Unis)
- Chris Fuggle (Singapour)
- Gregor Kunz (Allemagne)
- Michelle Olckers (Afrique du Sud)
- Liwen Zhang (Chine)

* membre externe

LES EXECUTIFS NATIONAUX

Chaque pays est dirigé par un Comité Exécutif, dont les membres sont élus par les associés de l'entité concernée, après approbation de leurs candidatures par le Conseil de Gérance. De plus, afin de se conformer aux nouvelles règles nationales de gouvernance des sociétés d'audit, un Conseil de Surveillance a été mis en place aux Pays-Bas.

UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA CREATION DE VALEUR PARTAGEE

Notre capacité à créer de la valeur, pour nos professionnels, nos clients et nos parties prenantes, repose sur les liens qu'entretient le Conseil de Gérance avec nos lignes de métiers et nos pays et sur le fonctionnement harmonieux de nos organes de gouvernance. Ces derniers sont également, dans leur composition, représentatifs de la dimension internationale et de la diversité de notre *partnership*.

Au-delà des réunions statutaires qui les rassemblent chaque année, les deux organes ont établi un dialogue régulier, qui permet une étroite coopération dans le respect des exigences de la Charte Associative de Mazars. Les dirigeants de chacun des pays du *partnership* sont informés et consultés au moins deux fois par an à l'occasion de rencontres régionales organisées dans l'une des grandes zones d'intervention de Mazars. Il leur revient ensuite d'exposer les orientations opérationnelles aux associés du pays dont ils sont responsables et de favoriser le dialogue nécessaire afin que chaque associé puisse appliquer les décisions opérationnelles prises par le *partnership*. Dans chaque pays, les dirigeants ont également pour mission de s'assurer que les actions mises en œuvre sont en conformité avec la stratégie globale du Groupe.

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance (*Group Governance Council* ou GGC) est l'organe de supervision du Groupe Mazars. Elu par l'assemblée générale des associés en décembre 2016, le GGC actuel est composé de 11 femmes et hommes de tous les horizons, sous la direction de Tim Hudson, son président. Le Conseil est actuellement à mi-chemin de son mandat de 4 ans. Pendant l'exercice 2017/2018, le GGC a concentré ses efforts sur six grands sujets.

Gestion des risques et contrôle de la qualité

Les risques cyber sont aujourd'hui l'un des enjeux les plus importants, non seulement pour l'organisation Mazars, mais pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le GGC considère ce sujet comme l'une des priorités du Groupe, dans la mesure où des procédures de cybersécurité impeccables ainsi que les processus et contrôles appropriés sont exigés à la fois par nos clients et par le régulateur.

Le Règlement Général de Protection des Données (RGPD) est entré en vigueur dans l'ensemble des États membres de l'Union Européenne au 25 mai 2018 ; son impact est également important au-delà des frontières de l'Union. Si la plupart de nos équipes européennes ont pris les mesures nécessaires pour satisfaire aux nouvelles exigences posées par la réglementation, nous travaillons encore avec nos équipes sur les autres continents, pour nous mettre en conformité avec les nouvelles contraintes réglementaires.

Le GGC et le Conseil de Gérance (*Group Executive Board* ou GEB) devront allouer encore plus de temps et de ressources afin de fournir le support adéquat aux équipes locales en matière de cyber sécurité et de sécurité des données.

En ce qui concerne le contrôle de la qualité, le GGC se réjouit du travail fourni par l'équipe QRM (*Group Quality & Risk Management Board*) et note avec plaisir l'amélioration sensible des plans d'action relatifs au contrôle de la qualité établis dans les pays où la contrainte réglementaire est forte. Dans les autres régions, il est indispensable de poursuivre les efforts entrepris ; le GGC continuera à suivre et à mesurer les progrès accomplis.

Performance financière

Le GGC examine régulièrement la performance financière du Groupe. Le département Finance du Groupe continue de contribuer aux progrès de la qualité du reporting au niveau mondial. Il joue un rôle majeur dans ce processus exigeant, dans le contexte de changements d'infrastructures informatiques et d'une croissance ininterrompue de notre organisation sur les 5 dernières années. Le GGC continuera à suivre de près les actions entreprises pour améliorer la ponctualité des opérations de reporting par l'ensemble des équipes locales.

Les auditeurs externes ont approuvé nos états financiers consolidés, n'apportant au passage aucun commentaire significatif sur les jugements émis et sur les évaluations fournies.

D'une manière générale, la performance financière de Mazars en 2017/2018 est très satisfaisante, incluant une robuste croissance organique de 6,6 %. La diminution des frais généraux a contribué à préserver le taux de profitabilité en dépit d'une légère diminution de la marge brute.

En prenant en compte ces considérations, le GGC a recommandé l'approbation des états financiers consolidés du Groupe par l'assemblée générale des associés.

Budget

Le GGC continue à se montrer vigilant sur la rapidité de déploiement des ressources allouées aux sujets clés que sont l'investissement, l'innovation, la marque, la cybersécurité et la gestion des comptes clients. Nous

constatons que les responsables de budgets opérationnels ont fourni cette année un degré plus élevé de détail d'informations, offrant une plus grande clarté sur la manière dont les arbitrages sont rendus par le GEB sur ces sujets stratégiques.

Croissance externe

Bien qu'il n'y ait pas eu d'opération de croissance externe majeure en 2017/2018, le GGC a donné son opinion sur chacun des projets de croissance soumis au vote de l'assemblée générale des associés, et les a tous approuvés (Arabie Saoudite, Australie, France, Nigéria, Palestine, Slovaquie), car ils sont de nature à soutenir la stratégie du Groupe. Les processus appropriés fonctionnent de manière satisfaisante, qu'il s'agisse des vérifications nécessaires, du contrôle de la qualité, ou des plans d'atténuation des risques. Le GGC a demandé des rapports réguliers sur le progrès accomplis dans l'exécution des plans d'intégration.

Aux États-Unis, le GGC a noté une forte détermination de l'équipe dirigeante à améliorer la performance de l'entité nationale, avec des résultats significatifs, notamment l'amélioration de la marge brute et du taux de croissance. Le rythme de croissance externe n'est pas, à ce jour, celui que nous avions envisagé ; le GGC encourage le GEB à continuer d'investir le temps et les ressources nécessaires à l'expansion de sa présence au niveau national.

En Chine, bien que nous constatons un fort esprit de coopération et que les opportunités de marché soient d'ores et déjà très encourageantes, il est essentiel de poursuivre les efforts entrepris pour aboutir à une intégration complète des équipes nationales et internationales de Mazars dans le pays.

Organisation du Groupe

Concernant la cooptation des nouveaux associés, le GGC reste vigilant sur le lien entre la stratégie d'ensemble du Groupe, appelée « Next20 » et les candidats proposés par les équipes locales. Il soutient les efforts entrepris par l'équipe RH Groupe pour améliorer le processus de sélection des candidats.

Il est à noter que l'exercice 2017/2018 a vu le plus grand nombre de candidats à la cooptation jamais présentés au sein de l'organisation, mais aussi une amélioration significative du point de vue de la diversité de genre.

La mise en place progressive de plateformes régionales est par ailleurs un sujet suivi de près par le GGC. Les progrès dans ce domaine ont été notables, avec la création d'équipes de pilotages régionales. Le GGC encourage l'utilisation de ces nouvelles structures non seulement aux fins d'améliorer l'efficacité de nos activités par rapport à nos priorités internes, mais aussi comme levier de soutien de la croissance et du développement commercial.

Innovation et diversité

Il est intéressant de noter que la confiance affirmée par Mazars concernant l'importance de l'innovation a fait l'objet d'une mise en pratique concrète à travers une série d'initiatives, incluant le travail fait au niveau du Groupe pour connecter les équipes tournées vers l'innovation dans le monde entier et pour établir des objectifs clairs et une liste de projets prioritaires.

Le GGC concentre son attention sur les conséquences à long terme de ces plans, notamment sur les canaux de recrutement et sur les programmes de formation.

Nous notons par ailleurs une tendance continue et satisfaisante d'amélioration de la diversité à tous les niveaux de l'organisation, notamment sur la base d'un meilleur reporting sur les indicateurs de performance. Il est indispensable de poursuivre ces efforts, et de s'assurer que des plans d'action sont élaborés et mis en pratique dans toutes les régions du monde.

RAPPORT DU CONSEIL DE GÉRANCE

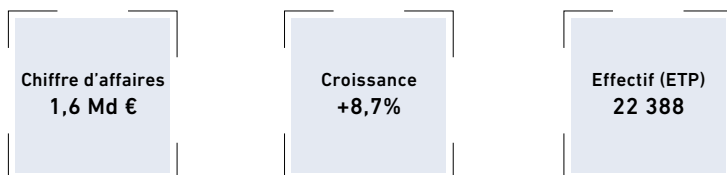
Préambule

La décision prise en 2004/2005 de préparer et publier un rapport annuel, incluant nos états financiers consolidés établis en conformité avec le référentiel des Normes internationales d'information financière (IFRS), et audités par deux commissaires aux comptes, reste une caractéristique forte et singulière de notre modèle associatif mondial et intégré.

Nous avons donc plaisir à vous présenter, comme gage de notre souci de transparence, le rapport annuel de l'exercice 2017/2018 sur nos activités et performances.

Le Conseil de Gérance

1- 2018, UNE EXCELLENTE ANNEE

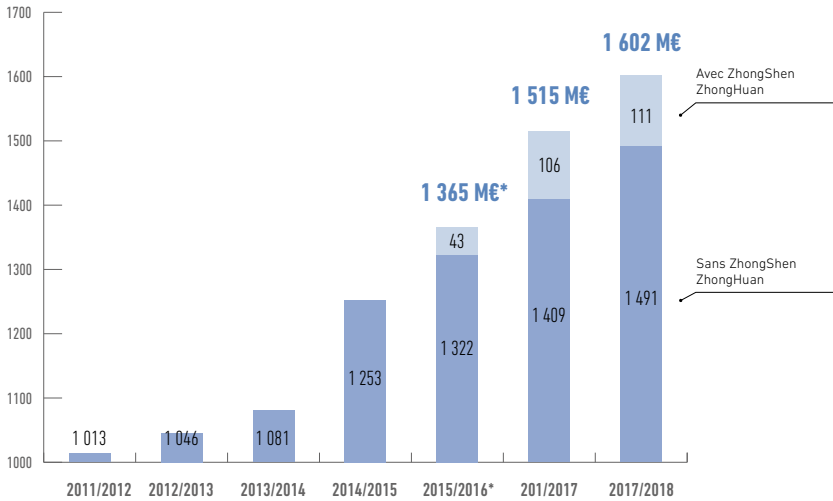


Cette année, Mazars a franchi une nouvelle étape en atteignant un chiffre d'affaires de 1 602 millions d'euros incluant le cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan, soit une croissance de +8,7% (avant effet de change) acquise dans un contexte et un environnement particulièrement compétitifs. Cela a été rendu possible par d'excellentes performances dans un certain nombre de nos marchés majeurs tels que la France, les Pays-Bas, l'Irlande, et un bon rebond aux États-Unis, que dans quelques autres plus petits pays tels que Malte, la Croatie, l'île Maurice et le Chili.

Avec +6,6%, la croissance organique globale fut robuste et ce taux est le plus élevé constaté depuis au moins 2011/2012. La croissance externe de +2% est dans la lignée des années précédentes tandis que l'effet de change négatif de -2,6% est à comparer aux -1,6% de l'exercice précédent. Les pays les plus touchés par les effets de change négatifs ont été les États-Unis (-7,3%), autant la Chine (-3,1%), le Brésil (-13,3%) et le Royaume-Uni (-1,8%).

L'effectif a progressé de +9,8%, soit un rythme plus rapide que celui du chiffre d'affaires, et comprend 954 associés Carl au 31 août 2018. Le cabinet ZhongShen ZhongHuan représente 3 657 associés et collaborateurs.

ÉVOLUTION CHIFFRE D'AFFAIRES



* Inclut les données ZhongHuan pour 8 mois

Un profil de croissance remarquable

La croissance globale – effet de change inclus – a été de +5,7%. Le chiffre d'affaires de ZhongShen ZhongHuan s'est accru de +7,8% en RMB (+4,4% en euros compte tenu de l'effet de change négatif).

Sur 6 ans, notre croissance est remarquable, avec +58%.

A noter : les données présentées ci-dessous n'incluent pas ZhongShen ZhongHuan.

Lors de l'Assemblée générale des associés tenue à Berlin en décembre 2017, le Conseil de Gérance avait présenté un budget ambitieux pour 2017/2018 :

- Croissance des revenus de +6,4% ;
- Taux de marge brute et de frais généraux respectivement de 48,4% et 29,6% du chiffre d'affaires ;
- Surplus total (cible GEB) de 277 millions d'euros (aux taux de change 2016/2017), ramené à 270 millions d'euros (aux taux de change 2017/2018).

En 2017/2018 nous avons réalisé :

- Une croissance de +8,7% hors impact de change ;
- Des taux de marge brute de 47,8% et de frais généraux de 29% du chiffre d'affaires ;
- Un surplus distribué de 281,3 millions d'euros.

A l'exception du pourcentage de marge brute, toutes les cibles ont été atteintes.

FAITS MARQUANTS

- Le groupe a généré un surplus de 286 millions d'euros incluant un profit net exceptionnel (affecté en réserves non disponibles) de 5 millions d'euros au titre du litige italien ;
- En ce qui concerne le litige italien, les décisions de la Chambre de Commerce Internationale ont été rendues en mars et mai 2017 au titre de la première procédure et en novembre 2017 pour la seconde. Les entités et associés italiens ont été condamnés à indemniser Mazars à hauteur de 19,3 millions d'euros. Au 31 août 2018, ce montant avait été intégralement encaissé ;
- Des opérations significatives de croissance externe ont eu lieu cette année au Pays-Bas (TKH), en Suède (Skatt, Activ & Accrevi), aux États-Unis (EH&Co), en France (Zettafox, AEC & Alter&Go) et en Irlande (Limerick) ;
- Les pays d'Afrique de l'ouest et centrale (AOC) regroupant le Bénin, le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Sénégal constitue dorénavant une seule entité pour les besoins du reporting.

CHIFFRES CLÉS

Cette année, nous avons intégré 2 nouveaux pays : la Colombie et l'Ouganda.

Notre implantation internationale s'est donc étendue à 86 pays et territoires intégrés.

En millions d'euros	2016/2017	2017/2018	Variation	Valeur
Chiffre d'affaires	1 409	1 491	5,8%	82
Surplus alloué aux associés	264	281	6,7%	18

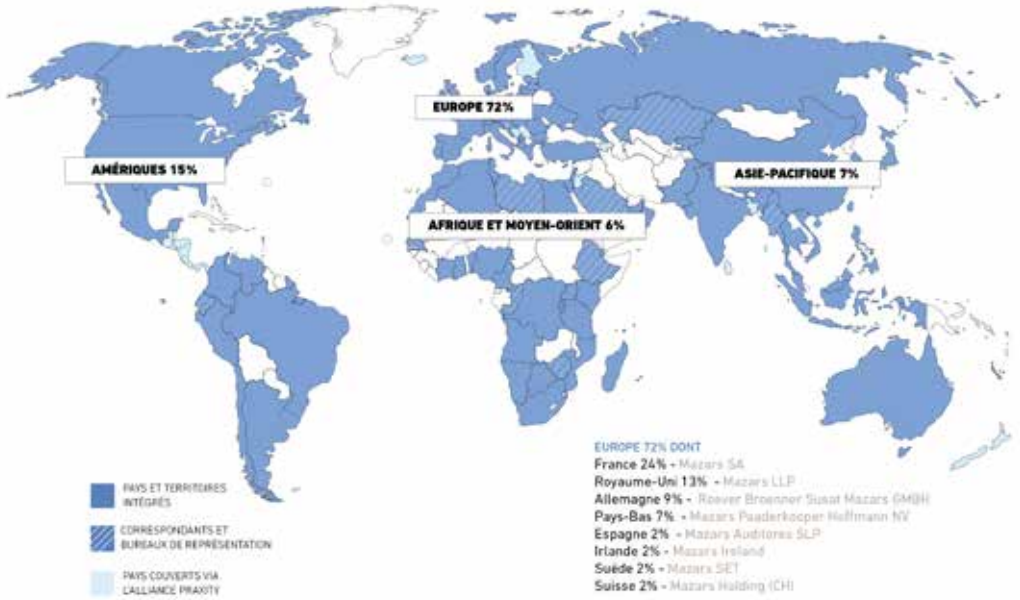
Hors ZhongShen ZhongHuan, la croissance s'est élevée de 5,8% ou +8,7% hors impact de change.

La croissance externe atteint +2,0%, soit 30 millions d'euros, et la croissance organique +6,6%, soit 92,9 millions d'euros.

L'impact de change négatif conduit à réduire le chiffre d'affaires de -2,6%, soit 40,5 millions d'euros.

2- CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Les quatre zones géographiques sont détaillées sur la carte ci-après, faisant ressortir leur contribution en pourcentage au chiffre d'affaires total du groupe.



2.1 Chiffre d'affaires par secteur opérationnel

En millions d'euros	2016/2017	2017/2018	Variation	Valeur
France	359	384	6,7%	24
Royaume-Uni	184	191	3,5%	6
Europe - autres pays	451	500	11,1%	50
Amérique du Nord	185	184	-0,6%	-1
Amérique latine et Caraïbes	44	40	-8,1%	-4
Asie-Pacifique	98	103	5,1%	5
Afrique et Moyen-Orient	87	89	1,9%	2
TOTAL	1 409	1 491	5,8%	82

France

Le chiffre d'affaires de 383,6 millions d'euros représente une progression de 24,1 millions d'euros (+6,7%) comparée à l'exercice précédent (359,5 millions d'euros). La croissance a été essentiellement organique (+22,2 millions d'euros, soit +6,2%). La croissance externe nette ressort à +2 millions d'euros dont 5 millions d'euros au titre des acquisitions (Alter&Go, Zettafox et AEC) et 3 millions d'euros au titre des sorties.

A périmètre constant, la croissance provient d'abord des activités de Channel 2 (+14,7 millions d'euros, soit +9%, au total, dont FAS +3,6%, Consulting +16%, AOS +3% et Tax +24%), puis de l'audit (+7,5 millions d'euros soit +4%). La croissance de l'audit reflète un niveau élevé de missions non récurrentes (pour environ 26 millions d'euros à comparer avec les 14 millions d'euros de l'exercice précédent), permettant ainsi de compenser largement la perte d'un petit nombre de missions récurrentes en raison de la nouvelle limitation européenne en matière de renouvellement.

Nous avons continué à investir dans nos ressources en audit afin de renforcer majoritairement nos fonctions techniques et équipes d'audit informatique, d'accroître notre expertise technologique et de poursuivre la transformation du métier. Pour l'ensemble de nos activités, les effectifs ont progressé de +8,3%, passant de 2 728 à 2 955 personnes. Ces investissements, combinés à l'effet légèrement dilutif sur la marge brute de la croissance plus rapide des activités de Channel 2, ont réduit la marge brute de -1.1 points puisqu'elle est passée de 47,5% à 46,4%.

Les frais généraux ont été contenus à 98,4 millions d'euros, dont 1,1 millions d'euros au titre de la croissance externe, et sont restés stables à 25,6% du chiffre d'affaires. D'une année à l'autre, ils augmentent en pourcentage de 5% afin de financer massivement nos investissements de croissance en matière d'innovation et de sécurité et systèmes informatiques.

Royaume-Uni

Le Royaume-Uni a connu une année de transformation visant à renforcer notre socle britannique pour la réalisation de nos objectifs à l'horizon de 2020.

Le chiffre d'affaires de 168,8 millions de livres sterling représente une progression de +5,4% par rapport à l'exercice précédent. La croissance a été essentiellement organique et aura été réalisée dans le contexte d'un marché difficile reflétant les incertitudes croissantes vis-à-vis du Brexit. La croissance forte des dernières années du chiffre d'affaires en AOS s'est poursuivie. De son côté l'offre de service Tax a largement dépassé les chiffres d'affaires des exercices récents notamment grâce aux services en gestion de patrimoine. Le chiffre d'affaires par associé Carl s'est accru de 12%, passant à 1,7 millions de livres sterling par associé, grâce en partie à un investissement dans le personnel technique. La prochaine étape consistera à renforcer nos potentiels en EIP.

Par offre de service, les chiffres d'affaires ont évolué comme suit :

- Audit +2%
- Tax +13%
- AOS +18%
- FAS +4%
- Consulting -1%

Une restructuration importante du personnel administratif a généré des coûts non récurrents de plus d'un million de livres sterling, mais permis une réduction de la base de coûts pour l'avenir, tout en dotant le cabinet d'une organisation plus efficace et efficiente. L'exercice a aussi connu des investissements importants au titre d'initiatives destinées à moderniser le cabinet et les méthodes de travail ; en particulier, les dépenses en services informatiques ont été accrues et des bureaux supplémentaires ont été réorganisés afin d'instituer des méthodes de travail plus agiles et plus flexibles.

Autres pays d'Europe (29 pays & territoires)

Les pays à forte croissance (de plus de 20%) ont été Malte, la Suisse, la Turquie, l'Autriche, la Croatie, la Slovaquie et l'Ukraine.

L'Ukraine, la Russie, la Turquie et la Suisse ont subi l'impact négatif des effets de change.

Amérique du Nord (3 pays)

La région a connu une croissance organique de +3,5% toutefois mitigée par un effet de change négatif de -7,4% pour les États-Unis.

Amérique Latine et Caraïbes (8 pays)

L'Argentine a connu une croissance organique de 45,2% mais a souffert d'un impact de change négatif de -30,4%.

La croissance organique a atteint +17,3% au Mexique et +14,1% au Chili.

Asie-Pacifique (14 pays & territoires)

Les pays à forte croissance (de plus de 20%) ont été l'Indonésie, le Japon et les Philippines.

Tous les pays de la région ont subi des effets de change négatifs.

Afrique & Moyen-Orient (30 pays)

Les pays à forte croissance (de plus de 20%) ont été le Kenya, l'île Maurice et le Mozambique.

Les effets de change négatifs ont surtout concerné l'Algérie, l'Égypte, le Ghana, le Nigéria et la Tunisie.

2.2 Effectifs moyens par région

L'effectif moyen global a augmenté un peu moins que le chiffre d'affaires hors effet de change (+8,7%). La baisse en Amérique du Nord reflète des réductions à la fois aux États-Unis et au Canada.

	2016/2017	2017/2018	Variation	Valeur
France	3 249	3 509	8,0%	260
Royaume-Uni	1 837	1 906	3,7%	69
Europe - autres pays	5 095	5 609	10,1%	514
Amérique du Nord	1 022	1 006	-1,6%	-16
Amérique latine et Caraïbes	1 186	1 388	17,0%	202
Asie-Pacifique	2 305	2 488	8,0%	183
Afrique et Moyen-Orient	2 749	2 825	2,8%	76
TOTAL	17 444	18 731	7,4%	1 287

3- OFFRES DE SERVICES

La décomposition du chiffre d'affaires 2017/2018 par offre de services est la suivante :

En millions d'euros	2016/2017	2017/2018	Variation
Audit	631	659	4,4%
FAS	115	117	1,4%
Consulting	151	162	7,6%
AOS	241	269	11,3%
Tax	250	263	5,2%
Law	21	22	4,5%
TOTAL	1 409	1 491	5,8%

L'audit affiche des bonnes performances, avec une progression de plus de 4%, mais les activités de Channel 2 ont néanmoins été plus dynamiques avec une croissance de +7%. Elles représentent à présent 55,8% du chiffre d'affaires consolidé.

4- RENTABILITE ET FINANCEMENT

La marge brute consolidée a baissé légèrement de 48,3% à 47,8% du chiffre d'affaires et ressort à 713,1 millions d'euros. La pression sur les honoraires et sur les salaires a continué à éroder nos marges.

Les frais généraux ont en revanche baissé, passant de 29,5% à 29,0% du chiffre d'affaires, reflétant à la fois des réductions au titre de certains grands pays tels que les États-Unis, la Suisse et Hong-Kong et des dépenses limitées au niveau du budget central.

A 281 millions d'euros, le surplus alloué a dépassé la cible du Conseil de Gérance de 270 millions d'euros à taux de change constants, soit une hausse de +6,7% par rapport à l'exercice précédent.

Le surplus total est constitué par le profit avant toute rémunération directe ou indirecte des associés.

Le financement de nos activités est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...). Cette année, le financement par les associés aura représenté 14,2 mois de leur rémunération totale contre 13,7 mois en 2016/2017. Notre ratio des prestations réalisées non encore facturées et de créances clients reste sous contrôle à 3,6 mois de chiffre d'affaires soit +0,2 mois de plus que l'an dernier.

5- PERSPECTIVES

Croissance

Notre stratégie de croissance s'est révélée pertinente puisque nous continuerons, durant l'exercice qui vient, à élargir notre présence grâce à :

- Deux grandes acquisitions en Australie ;
- Un partenariat avec un cabinet de services financiers à Singapour et à Taiwan ;
- L'intégration d'un cabinet en Slovaquie ;
- Un projet d'acquisition au Nigéria ;
- Un grand projet d'acquisition au Chili ;
- Un projet français dans le domaine du consulting en fusions et acquisitions ;
- L'intégration de nos cabinets correspondants en Arabie Saoudite et en Palestine.

Tout cela montre que notre croissance externe reste dynamique et que la puissance d'attractivité du modèle Mazars est très forte.

Régionalisation

4 régions ont été définies avec la mise en place de comités exécutifs régionaux pour l'Europe centrale et de l'Est, l'Amérique Latine, l'Afrique et le Moyen-Orient et l'Asie-Pacifique. Des plans stratégiques ont été préparés et présentés au Conseil de Gérance et des échanges téléphoniques mensuels et des réunions trimestrielles sont organisés afin de poursuivre cet élan.

Allemagne

Notre cabinet allemand est aujourd'hui pleinement intégré et devrait représenter 150 millions d'euros de chiffre d'affaires l'année prochaine. L'Allemagne est le 4ème pays de Mazars par sa taille. Le cabinet, qui possède 12 bureaux, 83 associés et 1 257 collaborateurs, se place à présent au 9^{ème} rang des cabinets allemands.

Intégration de ZhongShen ZhongHuan

A l'occasion d'une manifestation remarquablement orchestrée par nos équipes chinoises, la nouvelle marque ZhongShen ZhongHuan – Mazars a été officiellement lancée en novembre 2017 en présence des autorités chinoises, d'un grand nombre de clients et de journalistes. Le développement de ce nouvel ensemble en Asie profite désormais de l'interaction réciproque du cabinet chinois et de la communauté des associés Mazars dans le reste du monde.

Tout au long de l'année 2018, nous avons poursuivi nos efforts réciproques de construction d'une vision stratégique commune pour le long terme. Nous organiserons une réunion, à l'issue de la première phase (en janvier 2019), visant à accélérer notre plan d'action et le processus décisionnel relatifs aux développements futurs et à la gouvernance requise pour mettre en œuvre dans les prochains mois la feuille de route ambitieuse liant ZhongShen ZhongHuan et Mazars. Ce sera l'occasion de dresser le bilan des deux dernières années (nouveaux clients, nouveaux plans de formation, nouveaux contacts, nouveaux bureaux en Chine, à Hong-Kong ou ailleurs dans le monde afin de répondre aux besoins de nos clients...) et de préciser les besoins de soutien de l'écosystème Mazars en Asie ainsi que la mise en œuvre de principes appropriés assurant le succès de notre développement.

Expansion aux États-Unis

Nous maintenons notre ambition d'accroissement de notre empreinte aux États-Unis. L'exercice 2017/2018 a montré un essor de la rentabilité, facteur conditionnant bien évidemment notre attractivité.

Audit/Atlas

La plateforme d'audit Atlas est finalisé avec un premier lancement en novembre 2018 préluant à un déploiement complet en 2019.

Brand

Nous avons recruté notre nouvelle Directrice Groupe de la Communication, du Marketing et de la Marque. Sa mission sera de regrouper nos activités groupe de marketing et communication et de lancer, durant les deux années qui viennent, un projet ambitieux d'image de marque visant notamment notre identité visuelle, le remodelage de notre site internet, le développement commercial et la communication externe.

Digitalisation

Nous investirons pour renforcer les retombées positives de la digitalisation, ce notamment par :

- Le déploiement de notre nouvelle plateforme d'audit ;
- Le développement de portails clients facilitant l'accès instantané par nos clients à tous nos services ;
- L'expansion de la robotisation en particulier pour les activités d'externalisation.

Nous devons nous efforcer d'améliorer notre niveau de marge brute, de continuer à maîtriser nos coûts et d'utiliser l'effet de levier de nos offres de service et secteurs afin de maximiser nos revenus et d'accroître notre rentabilité, ce qui nous rendra encore plus attractifs aux yeux du monde professionnel externe.

Dans un monde toujours plus incertain et en mutation permanente, Mazars doit continuer à se souvenir de ses racines et de son ADN tout en se projetant en avant pour consacrer toujours plus d'attention à la qualité, à la transformation, à l'innovation et à de nouveaux outils.

En tant qu'associés, nous nous devons de nous impliquer toujours plus pour promouvoir la marque Mazars et maintenir un lien fort avec nos clients et salariés pour renforcer tant notre association que son intégration internationale.

Le Conseil de Gérance

ENTRETIEN AVEC TIM HUDSON

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE

Président du Conseil de Surveillance, Tim Hudson partage son analyse des principaux défis que Mazars doit relever, et indique les progrès enregistrés sur les objectifs stratégiques fixés en 2016. Il revient également sur ce qui a été fait et ce qui reste à faire, en matière de cybersécurité ou de diversité, et sur l'avenir de l'audit.

Le GGC et le Conseil de Gérance (GEB) sont aujourd'hui à mi-mandat. Comment évaluez-vous ce qui a été réalisé à ce jour par le GEB au regard du plan stratégique « Next20 » ? Quel rôle voyez-vous pour le GGC dans les années qui viennent concernant l'application de ce plan ?

Le plan « Next20 » est clairement l'expression d'une vision stratégique ambitieuse, qui a fixé une série de priorités pour Mazars. De manière générale, le niveau de performance globale du Groupe est satisfaisant et semble être en phase avec les objectifs qui ont été fixés dans le cadre du plan « Next20 ».

Du point de vue financier, le GEB continue à assurer un équilibre satisfaisant entre la rentabilité et l'investissement pour l'avenir. Nos investissements portent d'abord et surtout sur le facteur humain, ce qui réduit notre rentabilité à court terme ; le Groupe est focalisé sur ses objectifs à long terme, au premier rang desquels la nécessité d'atteindre la position de marché appropriée pour Mazars. Je peux donc dire en toute confiance que la structure de notre croissance est à la fois profitable et saine.

Il faut retenir que la qualité a toujours été, et sera toujours au cœur de ce que nous faisons, toutes lignes de services confondues. Le GEB investit beaucoup d'énergie sur les questions liées à la qualité et de manière plus générale à la gestion des risques. Le GGC soutient totalement le GEB dans cet effort, et l'encourage à persévérer.

Parmi les priorités du plan « Next20 », je pourrais citer de nombreux autres cas où le progrès est tangible. Le GGC continuera à tenir le GEB comptable de l'exécution du plan vis-à-vis des associés. Ceci doit être réalisé grâce à un dialogue ouvert et permanent entre les deux organes de gouvernance du Groupe.

Ces dernières années, Mazars a réalisé deux opérations de croissance majeures, en Allemagne et en Chine. Le prochain objectif sera le renforcement des capacités du Groupe aux États-Unis. Que pensez-vous de l'impact de ces opérations de croissance et sur la stratégie de Mazars aux États-Unis ?

La position de marché actuelle de Mazars en Allemagne est excellente. Elle reflète à la fois la pertinence générale du rapprochement conduit en 2015 avec RoeverBroennerSusat, et le travail acharné qu'ont réalisé nos équipes et nos associés allemands durant la période ardue qu'est nécessairement celle de l'intégration post-fusion.

Les opportunités de marché semblent excellentes ; la plate-forme de services que nous avons construite, disposant de capacités d'intervention sur l'ensemble du territoire, devraient permettre de soutenir une croissance continue dans le pays.

En Chine, les signes sont également positifs. Nous devons reconnaître que la priorité a été mise sur l'intégration des équipes locales, ce qui a ralenti certains des plans du Groupe. D'un autre

côté, l'esprit de coopération est significatif. Du point de vue du marché, nos équipes ont déjà pu se positionner sur de nombreuses opportunités commerciales transfrontalières avec des groupes chinois.

Aux États-Unis, nous n'avons pas pu mettre en application notre programme de croissance aussi rapidement que prévu. Les cibles qui correspondent à ce que nous recherchons à la fois en termes de couverture géographique et de culture d'entreprise font l'objet d'une concurrence sévère. Nous restons toutefois confiants dans notre capacité à trouver des solutions afin d'atteindre la masse critique qui nous est nécessaire sur le marché américain.

[Le Groupe étend sa couverture géographique et a commencé à renforcer sa coordination à l'échelle régionale. Quels ont été les progrès effectués dans ce mouvement de « régionalisation » ?](#)

Notre Groupe s'est fondé sur un principe de travail collaboratif, au-delà des frontières nationales. Là où les conditions le permettent, où existe une forme d'intégration économique et réglementaire à l'échelle d'une région, cette coopération se matérialise par la création de « clusters » régionaux, qui rassemblent les équipes de pays de la zone en question sous une même et unique structure de management. Ceci nous rend plus efficaces et nous permet notamment de mutualiser nos investissements dans nos lignes de métiers et sur nos marchés, pour le bénéfice de nos clients. L'Afrique centrale et occidentale – qui regroupe le Sénégal, la Côte-d'Ivoire, le Bénin et le Cameroun – constitue un bon exemple de « cluster » régional.

[Les événements récents semblent avoir réouvert le débat autour du paysage réglementaire du marché de l'audit au Royaume-Uni, dans les autres pays européens et au-delà. Quelle est votre opinion sur ces évolutions potentielles ? Mazars est-elle bien positionnée pour en bénéficier ?](#)

Le débat sur une possible évolution du marché de l'audit est bien vivant. Nous y avons contribué en faisant entendre notre voix, notamment à travers la révision de la réglementation conduite par les autorités réglementaires.

Au Royaume-Uni, nous sommes l'auditeur de référence pour les entités d'intérêt public (*Public Interest Entities* ou PIE) en-dehors des « Big 4 ». Nous sommes donc bien positionnés pour bénéficier des évolutions qui pourraient survenir.

Il existe un certain nombre de solutions au problème de la concentration du marché de l'audit. Nous restons un défenseur engagé du principe du co-commissariat aux comptes (*joint audit*), qui peut à notre avis contribuer à une meilleure qualité de l'audit.

[Il y a un an, vous nous indiquiez que la mise en application du RGPD* serait un bon test des processus internes de Mazars concernant la gestion et la sécurité des données. Diriez-vous aujourd'hui que le test a été passé ? Plus généralement, quels progrès ont-ils été enregistrés dans la lutte contre les menaces cyber ?](#)

Le GEB a supervisé notre réponse au niveau mondial aux défis posés par le RGPD, de manière à s'assurer que nous nous conformions à la réglementation. Il n'y a pas de doute sur le fait que les menaces cyber, informatiques et liées à la sécurité des données restent en haut de notre échelle des risques. Nous avons encouragé le GEB et nos équipes centrales à s'impliquer de plus en

* Règlement Général sur la Protection des Données, en anglais *General Data Protection Regulation* (GDPR). Ses dispositions sont devenues directement applicables dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne depuis le 25 mai 2018.

plus afin de s'assurer que toutes les équipes de direction au niveau local se mobilisent sur le sujet avec la même énergie.

En tant que groupe, il est essentiel que nous continuions à maintenir la connaissance des risques en interne et à fournir la formation et le soutien approprié pour toutes les équipes, afin d'aider à réduire les risques.

La diversité est l'une des plus hautes priorités du GGC. Comment qualifiez-vous les évolutions du GEB sur ce point?

Nous avons eu, et nous continuons à avoir un dialogue constructif avec le GEB concernant les progrès de Mazars sur ce sujet. Il faut garder à l'esprit que la diversité est à prendre dans une acception large du terme, qui déborde la seule diversité de genre. Les modifications de la composition du GEB, approuvées par le *partnership*, vont de ce point de vue dans la bonne direction.

Au-delà de l'exécutif, nous constatons également une diversité croissante dans les équipes de direction du groupe, ce qui est encourageant. Le GEB aussi bien que le GGC reconnaissent toutefois qu'il reste beaucoup de travail dans ce domaine afin d'atteindre une plus grande diversité dans le *partnership* en général, et les équipes de direction en particulier.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

ÉTABLIS SELON LES NORMES IFRS

04

Etats financiers consolidés

- 25** Compte de résultat consolidé
- 25** État du résultat global consolidé
- 26** État de situation financière consolidée
- 27** Tableau de variation des capitaux propres consolidés
- 28** Tableau de flux de trésorerie consolidé

29

Notes annexes

- 29** Note 1 : Principes comptables
- 35** Note 2 : Périmètre de consolidation
- 38** Note 3 : Information sectorielle
- 42** Note 4 : Données opérationnelles
- 47** Note 5 : Charges et avantages du personnel
- 55** Note 6 : Immobilisations incorporelles et corporelles
- 60** Note 7 : Financement et instruments financiers
- 65** Note 8 : Capitaux propres et financement associatif
- 67** Note 9 : Provisions et passifs éventuels
- 68** Note 10 : Autres actifs courants, dettes fournisseurs et autres dettes
- 70** Note 11 : Impôts sur le résultat
- 71** Note 12 : Tableau des flux de trésorerie
- 73** Note 13 : Droit à surplus alloué aux membres du Conseil de Gérance et aux membres du Conseil de Surveillance
- 73** Note 14 : Cautions données (hors bilan)
- 73** Note 15 : Compte de résultat et effectif pro forma incluant l'activité de ZhongShen ZhongHuan

ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Compte de résultat consolidé

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Notes	2016/2017	2017/2018
Chiffre d'affaires	4.1	1 463 295	1 551 633
Frais refacturés	4.1	-54 345	-60 291
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	1 408 950	1 491 342
Coût du personnel technique		-728 999	-778 241
MARGE BRUTE	4.3	679 951	713 100
Coût du personnel administratif	4.4	-109 006	-114 258
Autres charges	4.4	-268 194	-276 071
Amortissements et provisions	4.4, 6.2 et 6.3	-26 580	-24 332
SURPLUS DES OPÉRATIONS	4.4	276 171	298 439
Amortissement relation clientèle & dépréciation GW	6.1	-7 341	-7 039
Charges de financement		-4 974	-4 982
SURPLUS TOTAL	4.5	263 856	286 418
SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS		-263 720	-281 295
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		136	5 122
Impôt	11	-25	-1 741
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT		112	3 381

État du résultat global consolidé

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Notes	2016/2017	2017/2018
Résultat après impôt	1.2,3	112	3 381
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Réévaluation des régimes à prestations définies		-3 856	-368
Ecart de conversion		-85	5 726
Allocation des "Autres éléments du résultat global " aux associés		3 941	-5 358
RÉSULTAT GLOBAL		112	3 381

État de situation financière consolidée

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Notes	31 août 2017	31 août 2018
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	6.1	161 250	188 246
Immobilisations corporelles	6.2	51 389	51 219
Autres actifs non courants	7.4	18 695	20 566
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		231 334	260 031
Créances clients et prestations réalisées non encore facturées	4.2	398 285	441 900
Autres actifs courants	10.1	78 787	86 354
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3	89 232	101 682
TOTAL ACTIFS COURANTS		566 304	629 936
TOTAL ACTIF		797 638	889 967

En milliers d'euros	Notes	31 août 2017	31 août 2018
PASSIF			
CAPITAUX PROPRES	8.1	1 354	4 844
Financement associatif - part non courante		188 873	206 880
Financement associatif - part courante		112 061	126 904
TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF	8.2	300 934	333 784
Emprunts long terme - part non courante	7.3	64 406	83 048
Provisions non courantes	9.1	54 709	56 941
TOTAL AUTRES DETTES NON COURANTES		119 115	139 988
Emprunts long terme - part courante	7.3	31 569	30 216
Concours bancaires courants	7.3	23 914	25 233
Dettes fournisseurs et autres dettes	10.2	294 873	329 949
Provisions courantes	9.1	25 878	25 953
TOTAL DES AUTRES DETTES COURANTES		376 234	411 350
TOTAL PASSIF		797 638	889 967

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Capital	Réserves	Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} SEPTEMBRE 2016	423	651	1 075
Mouvements sur le capital social	15		15
Autres mouvements		152	152
TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS	15	152	167
Résultat global de l'exercice		112	112
RÉSULTAT GLOBAL		112	112
CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2017	438	915	1 354
Mouvements sur le capital social	22	87	109
Autres mouvements			
TRANSACTIONS AVEC LES ASSOCIÉS	22	87	109
Résultat global de l'exercice		3 381	3 381
RÉSULTAT GLOBAL		3 381	3 381
CAPITAUX PROPRES EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2018	460	4 384	4 844

Tableau de flux de trésorerie consolidé

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Notes	2016/2017	2017/2018
I-FLUX LIÉS À L'ACTIVITÉ			
RÉSULTAT NET		112	3 381
Dotations nettes : amortissements et provisions		30 732	21 358
Plus et moins-values de cession		63	-1 122
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT		30 907	23 618
Variation des actifs courants et autres	12.1	-34 213	-41 588
Variation des dettes courantes et autres	12.1	33 185	24 202
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	12.1	-1 028	-17 386
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ		29 879	6 231
II-FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	6.1 et 6.2	-43 131	-35 102
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		527	2 675
Acquisition des autres actifs non courants	7.4	-681	-2 564
Cession des autres actifs non courants		3 663	1 153
Trésorerie nette des acquisitions et cessions de filiales		-6 713	-12 004
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	12.2	-46 335	-45 843
III-OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital		15	109
Variation du financement associatif non courant	8.2	3 738	24 863
Variation du financement associatif courant	8.2	4 313	17 555
Emission ou souscription d'emprunts	7.3	32 156	41 474
Remboursement d'emprunts	7.3	-18 027	-30 228
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS	12.3	22 195	53 774
VARIATION DU FLUX DE TRÉSORERIE		5 739	14 163
Incidence des variations de taux de change		-1 574	-3 032
VARIATION DE TRÉSORERIE		4 165	11 131
Trésorerie à l'ouverture		61 153	65 318
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		65 318	76 449
Trésorerie		89 232	101 682
Concours bancaires courants		-23 914	-25 233
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE		65 318	76 449

NOTES ANNEXES

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil de Gérance le 21 novembre 2018 et présentés pour avis au Conseil de Surveillance. Ils ont été approuvés par l'assemblée générale de Mazars SCRL le 15 décembre 2018.

NOTE 1 : PRINCIPES COMPTABLES

1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers ainsi que les notes annexes pour l'exercice clos au 31 août 2018 ont été établis en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne.

1.1.1 Normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2017/2018

Le Groupe a appliqué l'ensemble des normes, amendements de normes et interprétations applicables obligatoirement à l'exercice 2017/2018 suivants :

- Les amendements à IAS 7 « État des flux de trésorerie » prévoyant des informations supplémentaires à fournir sur la variation des dettes financières au bilan ;
- Les amendements à IAS 12 « Impôt sur le résultat » sur la comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

Ces normes n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés 2017/2018 du Groupe.

La mise en œuvre de ces amendements n'a pas d'impact significatif au niveau du Groupe hormis l'évolution de la présentation d'informations relatives aux passifs issus des activités de financement introduite par l'amendement à IAS 7. Un tableau de réconciliation entre les soldes à l'ouverture et de la clôture des principaux passifs financiers du Groupe, distinguant les variations résultant des flux de trésorerie des variations sans contrepartie de trésorerie, est présenté en note 7.3.

1.1.2 Nouvelles normes publiées par l'IASB et non encore applicables obligatoirement

Le tableau ci-dessous reprend les nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et l'IFRS « Interprétation Committee » importantes et/ou susceptibles d'avoir une incidence importante sur les comptes consolidés futurs, voire même actuels, du Groupe :

Norme/Interprétation (date d'application pour le Groupe)

Conséquences pour le Groupe

IFRS 9

Instruments financiers
(1^{er} septembre 2018)

IFRS 9 modifie les conditions de comptabilisation des opérations de couverture, les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers et aussi la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues versus les pertes encourues.

Sur la base d'une analyse préliminaire, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les états financiers lié à l'application de cette norme compte tenu de la nature des transactions du Groupe.

Les principes comptables appliqués actuellement selon la norme IAS 39 sont décrits en note 7.1.

IFRS 15

Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients
(1^{er} septembre 2018)

Cette norme modifie les principes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle est d'application rétrospective soit limitée au calcul de l'effet cumulé de la nouvelle méthode à la date d'ouverture de l'exercice du changement (1^{er} septembre 2018), soit en retraitant les périodes comparatives présentées.

La norme modifie le fait générateur de comptabilisation du chiffre d'affaires. Ainsi la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement pour les services n'est pas automatique mais est conditionnée par le transfert progressif du contrôle au client pour les services vendus.

Sur la base de nos travaux préliminaires, analyse par typologie de contrats représentatifs des activités du Groupe, il n'y a pas d'impact significatif attendu. Le Groupe a décidé d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée.

Les principes comptables actuellement appliqués par le Groupe sont décrits en note 4.1.

IFRS 16

Contrats de locations
(1^{er} septembre 2019)

Cette norme, dont le principe est l'inscription de tous les contrats de location à l'état de situation financière, est d'application rétrospective soit à la date de première application soit à l'ouverture de l'année comparative présentée.

Le recensement des contrats contenant une location au sens d'IFRS 16 est en cours et les premières estimations financières sont attendues pour le courant du prochain exercice.

Pour le Groupe, cette norme résultera en la comptabilisation de ses contrats de location simple au bilan : comptabilisation d'un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'un passif représentatif de sa dette de loyer.

Elle affectera également la présentation du compte de résultat (amortissements et intérêts au lieu de charges de loyers) et du tableau des flux de trésorerie (seuls les intérêts continueront à affecter les flux d'exploitation, le remboursement de la dette affectant les flux de financement).

Les principes comptables appliqués actuellement selon la norme IAS 17 sont décrits en note 6.4 et le montant des engagements minimaux à payer au titre des contrats de location simple au 31 août 2017 est mentionné en note 6.4.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements évoqués ci-dessous dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} septembre 2017. Il s'agit des normes suivantes :

- Amendements IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation de plans » ;
- Le cycle d'amélioration IFRS 2015-2017 ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ».

Les autres normes et interprétations nouvelle ou modifiées ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers consolidés futurs.

1.2 Bases de préparation

1.2.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

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

1.2.2 Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements du Conseil de Gérance

Conformément aux normes IFRS, l'établissement des comptes consolidés implique que le Conseil de Gérance du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice.

Ces estimations reposent sur l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées, si les circonstances sur lesquelles elles sont fondées évoluent, ou à la suite de nouvelles informations.

Les estimations et les jugements qui pourraient avoir un effet significatif sur les résultats financiers du Groupe concernent principalement :

- Les données opérationnelles relatives aux missions : valeur des produits non facturés sur des missions, évaluation des créances et dépréciations au titre des créances clients ;
- L'évaluation des immobilisations incorporelles : coûts des immobilisations incorporelles et dépréciations des *goodwill* ;
- Les provisions pour retraite.

Les principaux postes de l'état de situation financière au 31 août 2018 pour lesquels sont appliqués des règles d'évaluation pouvant conduire à des ajustements significatifs sont les suivants :

- Les provisions pour risques et charges qui comprennent des risques professionnels pour un total de 4 229 milliers d'euros et d'autres risques pour 4 345 milliers d'euros (voir note 9.1) ;
- Les engagements de retraite : les hypothèses et calculs actuariels retenus sont précisés pour les pays concernés dans la note 5.2.

Les principes comptables et règles d'évaluation spécifiques à chaque poste décrit sont exposés dans les notes relatives aux postes concernés.

1.2.3 Particularités liées au fonctionnement associatif de Mazars

Structure du Groupe

Le Groupe Mazars est un *partnership* international intégré et indépendant qui repose sur la participation effective et démocratique de chacun des actionnaires (« les associés ») de Mazars SCRL, l'entité consolidante.

Tous les associés partagent les risques et bénéfices du *partnership* intégré (voir financement par les associés en note 8.2). De plus, les associés exercent tous leur activité au sein d'entités Mazars (« les entités »).

Ces entités sont de formes juridiques diverses en fonction d'usages nationaux ou de contraintes légales nationales : « *partnership* » à responsabilité illimitée ou limitée, sociétés à responsabilité limitée.

Les statuts et autres documents institutionnels de Mazars SCRL (« les accords Mazars ») prévoient la dévolution du contrôle des entités à Mazars SCRL, dans le respect des législations et règlements nationaux.

L'activité du Groupe étant réalisée au sein des entités, 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. Pour exercer ses missions, elle se dote des ressources nécessaires 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.

Conséquences en matière de principes comptables

Les associés sont juridiquement soit actionnaires, soit associés des entités dans lesquelles ils exercent. Les accords Mazars prévoient :

- L'interdiction pour un associé sortant de conserver des parts dans une entité alors que sa collaboration avec le Groupe Mazars a pris fin ;
- L'obligation pour l'entité de racheter les parts de l'associé sortant.

Les capitaux propres des entités répondent ainsi à la définition IFRS d'une dette financière et sont présentés au sein du poste de financement permanent des associés. Ils contribuent au financement permanent du Groupe au même titre que les autres formes d'apports (emprunts, etc.).

Le financement permanent est détaillé dans le financement associatif en note 8.2.

Rémunération des associés

Compte tenu de la nature de *partnership* des différentes entités du Groupe, le compte de résultat intègre un solde intermédiaire de gestion intitulé « surplus total » (voir note 4.5). La rémunération des associés est

fondée sur ce surplus.

La rémunération des associés s'entend ainsi, au niveau des entités du Groupe (ou de leurs filiales), de toutes les sommes leur revenant ou à leur charge, quelle qu'en soit la forme :

- En raison de la diversité des statuts juridiques, fiscaux et sociaux des associés (principalement : salariat et actionariat pour les sociétés à responsabilité limitée ; associé en bénéfices non commerciaux pour les *partnerships*), qui découlent des législations nationales, les rémunérations qui leur reviennent au titre de chaque exercice peuvent prendre différentes formes : salaires, primes et charges sociales, contributions à des régimes de retraite, dividendes, impôts associés aux dividendes, bénéfices non commerciaux, honoraires, avantages en nature, etc. ;
- De même en matière d'imposition sur les bénéfices (voir note 11).

Financement permanent du Groupe

Le financement des activités du Groupe Mazars est assuré pour l'essentiel par les associés. Il peut prendre des formes diverses (actions, prêts, comptes courants, rémunération différée...).

Les éléments correspondant à la rémunération des associés font partie du financement du Groupe, ainsi que leurs apports (sous forme de parts/actions ou de prêts), les autres éléments du résultat global (parce qu'ils sont dus ou à la charge des associés), l'emprunt obligataire et les impôts différés constatés au niveau des entités.

Des précisions sur ces éléments sont apportées en note 8.2.

Résultat du Groupe

Le résultat du Groupe s'entend après rémunération des associés. Le résultat, avant et après impôt, présenté dans les états financiers du Groupe, comme l'impôt lui-même, correspond à la seule activité de Mazars SCRL.

Autres éléments du résultat global

Les éléments constitutifs du résultat global sont reclassés et présentés selon qu'ils se réfèrent aux capitaux propres de l'entité consolidante, dans l'état du résultat global, ou à ceux des entités opérationnelles, dans le « Financement associatif » (voir note 8.2).

Capitaux propres du Groupe

Les capitaux propres du Groupe ne comprennent que les éléments liés à l'entité consolidante, Mazars SCRL, à savoir son capital social, son report à nouveau et ses réserves ainsi que les autres éléments du résultat global (OCI) qui lui sont propres.

Gouvernance du Groupe

Le pilotage des activités et de la gestion des risques financiers du Groupe est assuré par une gouvernance composée des organes suivants :

- Le Conseil de Gérance (*Group Executive Board*), responsable des axes de développement et du renforcement du Groupe, de la performance opérationnelle et du maintien de l'unité du *partnership* de Mazars ;
- Le Conseil de Surveillance (*Group Governance Council*), chargé de la supervision générale des activités du Conseil de Gérance ;
- Les Comités exécutifs nationaux, en charge de la direction des entités membres et du pilotage des opérations au niveau national, conformément au cadre établi par le Groupe Mazars et en tenant compte de la coordination stratégique et opérationnelle du Groupe.

Les associés de Mazars SCRL élisent les membres des Conseils de Gérance et de Surveillance, ainsi que les membres des Comités exécutifs nationaux des pays dans lesquels ils exercent.

1.2.4 Evènements significatifs

L'exercice 2017/2018 est marqué par une croissance soutenue de l'activité en Europe et plus particulièrement en France, aux Pays-Bas et en Irlande.

L'évolution du périmètre de consolidation est présentée en note 2.2.

Le Venezuela connaît une hyperinflation depuis plusieurs mois. Toutefois, les critères du maintien dans le périmètre de consolidation sont toujours respectés. Etant dans l'incapacité d'évaluer la contrevaletur en euro des données financières remontées par Mazars Venezuela, nous avons retenu une valeur nulle.

Suite au départ des associés italiens en 2015, Mazars avait engagé deux procédures arbitrales auprès de la Chambre de Commerce Internationale. Les sentences ont été prononcées en mars et mai 2017 pour la première procédure et en novembre 2017 pour la seconde. Ces décisions ont été rendues en faveur de Mazars. Les entités italiennes et les associés italiens ont été condamnés à verser un total de 19,3 millions d'euros à Mazars. Au 31 août 2018, la totalité de ces sommes a été encaissée. Compte tenu des enregistrements comptables effectués au cours des deux exercices précédents, l'impact sur le résultat de l'exercice 2017/2018 s'élève à 9,4 millions d'euros.

1.2.5 Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Pas d'évènement significatif postérieur à la clôture.

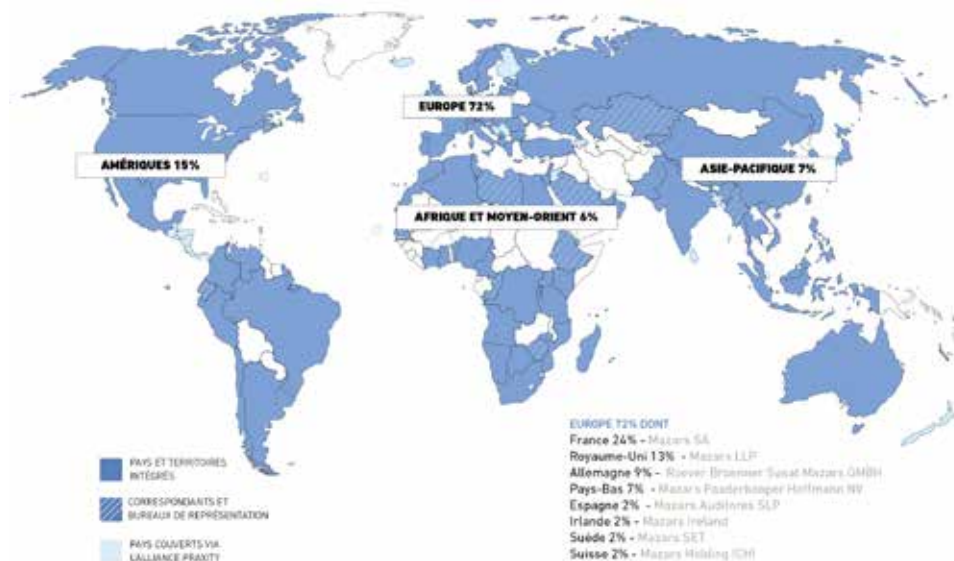
NOTE 2 : PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

2.1.1 Définition du périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Mazars SCRL (« entité consolidante »), ainsi que ceux des entités dans lesquelles exercent professionnellement les associés et ceux des sociétés détenues majoritairement directement ou indirectement par ces entités. Outre l'entité consolidante, le périmètre de consolidation est constitué d'entités opérationnelles réparties dans 86 pays et territoires (dont 3 territoires qui n'avaient pas été distingués au 31 août 2017).

Les dix principales entités contributrices se trouvent reportées au bas de la carte ci-dessous en % de leur chiffre d'affaires net du Groupe :



2.1.2 Conversion des états financiers exprimés en devises autres que l'euro

Principes comptables

Les comptes des entités situées à l'extérieur de la zone euro sont exprimés en devises locales, qui constituent généralement leur monnaie de fonctionnement, et sont convertis en euro 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 en « Financement associatif part non courante » (voir note 8.2) dans la rubrique « Autres éléments du résultat global » (voir note 1.2.3).

2.1.3 Regroupements d'entreprises et goodwill

Les principes IFRS relatifs aux regroupements d'entreprises ont été appliqués rétrospectivement au 1^{er} septembre 1995, date de la création de Mazars SCRL.

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.

Compte tenu des accords Mazars, chaque regroupement résulte en un contrôle et une participation proche de 100 %.

Principes comptables

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition :

- Le coût d'une acquisition est évalué à la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris tout ajustement de prix, à la date de prise de contrôle. Toute variation ultérieure de juste valeur d'un ajustement de prix est comptabilisée en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon les normes applicables ;
- La différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date de prise de contrôle représente le *goodwill*, comptabilisé à l'actif de l'état de la situation financière.

Les ajustements de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris enregistrés sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du *goodwill* s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, comme tout changement d'estimation ou correction d'erreur.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges sur la période au cours de laquelle ils sont encourus.

2.2 Evolution du périmètre de consolidation

L'évolution du périmètre de consolidation de l'exercice 2017/2018 concerne principalement :

- L'intégration de nouveaux pays (Colombie et Ouganda) ;
- L'intégration au sein du *partnership* de trois entités en France et d'une entité en Italie.

Le tableau suivant présente l'impact 2017/2018 des principales évolutions de périmètre sur les principaux indicateurs et agrégats de référence pour le Groupe.

Compte de résultat consolidé

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Ouganda	Colombie	Italie	France	Total
Chiffre d'affaires net	241	1 060	667	3 581	5 549
Marge brute	120	484	545	1 300	2 449
Surplus total	53	131	437	-606	15

État de situation financière

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	Ouganda	Colombie	Italie	France	Total
Total actifs non courants	21	75	3	8 940	9 040
Total actifs courants	69	530	487	5 194	6 280
TOTAL ACTIF	90	606	491	14 135	15 321
Capitaux propres		0			0
Total financement associatif	10	184	375	1 615	2 184
Total autres dettes non courantes				943	943
Total des autres dettes courantes	80	422	116	11 577	12 194
TOTAL PASSIF	90	606	491	14 135	15 321

Effectif moyen (équivalent temps plein)

	Ouganda	Colombie	Italie	France	Total
Associés	1	1	1		3
Personnel technique	26	43	4	25	98
Personnel administratif	1	9		6	15
TOTAL	28	52	6	31	116

Par ailleurs, des opérations de croissance ont été réalisées aux États-Unis, en Irlande, au Pays-Bas et en Suède.

La contribution du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan n'est pas intégrée dans les états financiers consolidés car les critères de la norme IFRS 10 ne sont pas pleinement réunis à ce stade. Ceci s'explique principalement par :

- La mise en place effective de la gouvernance du nouvel ensemble chinois qui était encore en cours au 31 août 2018 ;
- La mise en œuvre progressive des termes prévus dans l'accord de fusion.

Néanmoins la coopération entre ZhongShen ZhongHuan et les autres entités membres du Groupe a déjà amorcé son développement depuis 2016. L'entité chinoise a ainsi contribué à la performance du Groupe sur l'exercice 2017/2018 et réciproquement. Pour cette raison, il apparaît approprié de présenter spécifiquement le niveau de cette performance globale (voir note 15).

NOTE 3 : INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

Pour évaluer ses performances et allouer les ressources aux différents secteurs, le Groupe suit son activité principalement par zone géographique.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, la présentation sectorielle reflète les éléments du reporting interne revus et utilisés par le Conseil de Gérance, principal décideur opérationnel pour la gestion des activités.

Les principes comptables appliqués dans le reporting interne revu par le Conseil de Gérance sont les mêmes que ceux appliqués au titre des comptes consolidés.

3.1 Informations relatives aux secteurs opérationnels

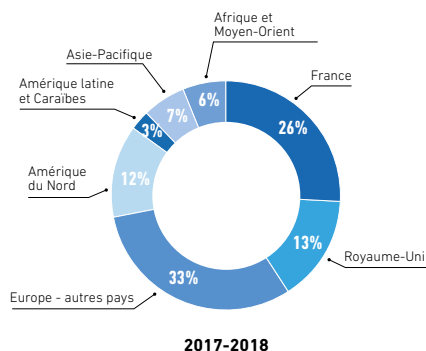
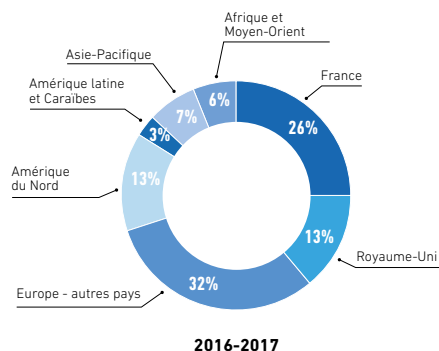
Les sept secteurs opérationnels suivis par le Conseil de Gérance sont les suivants :

- France
- Royaume-Uni
- Europe – autres pays
- Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes
- Asie-Pacifique
- Afrique et Moyen Orient

La performance est suivie sur la base de trois indicateurs : le chiffre d'affaires net, la marge brute et l'effectif.

Chiffre d'affaires net par secteur opérationnel

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018	Variation
France	359 484	383 599	6,7%
Royaume-Uni	184 241	190 733	3,5%
Europe - autres pays	450 534	500 344	11,1%
Amérique du Nord	185 033	183 860	-0,6%
Amérique latine et Caraïbes	43 886	40 352	-8,1%
Asie-Pacifique	98 397	103 413	5,1%
Afrique et Moyen Orient	87 375	89 040	1,9%
TOTAL	1 408 950	1 491 342	5,8%

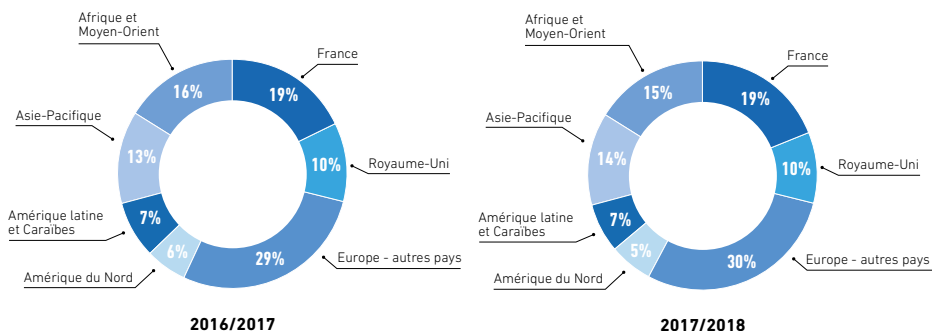


Marge brute par secteur opérationnel (% en fonction du chiffre d'affaires net)

En milliers d'euros	2016/2017		2017/2018	
	Marge brute	Taux marge brute	Marge brute	Taux marge brute
France	170 789	47,5%	177 860	46,4%
Royaume-Uni	91 144	49,5%	91 478	48,0%
Europe - autres pays	217 193	48,2%	237 604	47,5%
Amérique du Nord	84 434	45,6%	90 789	49,4%
Amérique latine et Caraïbes	19 681	44,8%	16 689	41,4%
Asie-Pacifique	49 061	49,9%	51 666	50,0%
Afrique et Moyen Orient	47 650	54,5%	47 015	52,8%
TOTAL	679 951	48,3%	713 100	47,8%

Effectif moyen (équivalent temps plein) par secteur opérationnel

	2016/2017	2017/2018
France	3 249	3 509
Royaume-Uni	1 837	1 906
Europe - autres pays	5 095	5 609
Amérique du Nord	1 022	1 006
Amérique latine et Caraïbes	1 186	1 388
Asie-Pacifique	2 305	2 488
Afrique et Moyen Orient	2 749	2 825
TOTAL	17 444	18 731



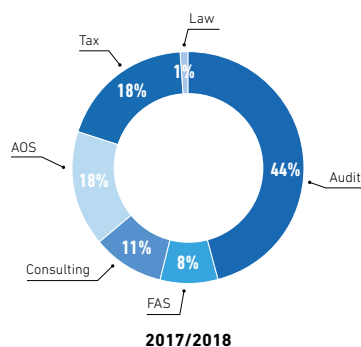
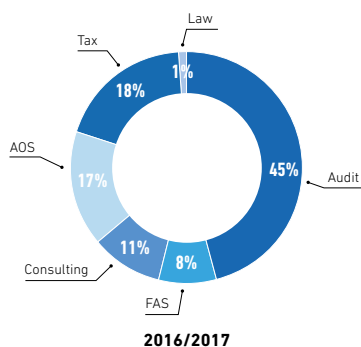
3.2 Informations relatives aux offres de services

Les équipes opérationnelles du Groupe sont regroupées par offre de services d'expertise :

- L'**Audit financier** (Audit), dont l'objet est de garantir une information financière fiable et pertinente ;
- Le « **Financial Advisory Services** » (FAS), visant à établir le diagnostic financier de l'entreprise, dans une optique d'évaluation et/ou de transmission, ainsi qu'à assister l'entreprise dans la résolution de litiges d'ordre financier ;
- Le **Consulting**, consistant à faire converger les organisations sur leurs stratégies et à réussir leurs transformations, pour une meilleure performance globale ;
- L'**Accompagnement Comptable et Financier** (AOS), pour servir les directions comptables et financières dans l'ensemble de leurs besoins, de la gestion du quotidien aux projets complexes ;
- La **Fiscalité** (Tax), faisant intervenir des spécialistes du conseil fiscal et de la mise en conformité avec les obligations légales et réglementaires au plan national et international ;
- Le **Conseil juridique** (Law), qui propose des prestations sur mesure en droit des affaires, droit fiscal, ainsi qu'en droit boursier et des marchés de capitaux.

Répartition du chiffre d'affaires net par offres de services

En milliers d'euros	Notes	2016/2017	2017/2018
Audit		630 595	658 529
FAS		114 896	116 530
Consulting		150 570	162 048
AOS		241 960	269 311
Tax		250 250	263 315
Law		20 679	21 608
TOTAL	4.1	1 408 950	1 491 342



3.3 Informations relatives aux principaux clients

L'exposition du Groupe est diffuse sur un nombre très important de clients dont aucun ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires net du Groupe.

NOTE 4 : DONNÉES OPÉRATIONNELLES

4.1 Chiffre d'affaires

Principes comptables

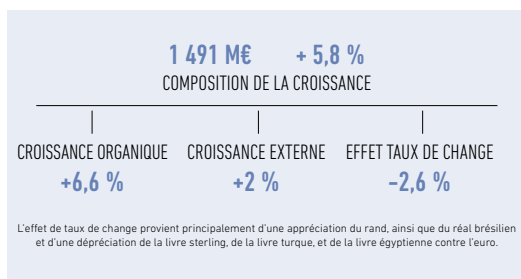
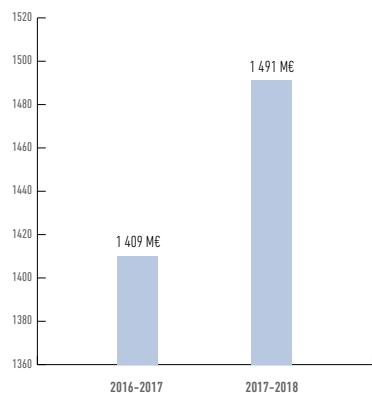
Le chiffre d'affaires représente la juste valeur des paiements reçus ou à recevoir au titre des services rendus au cours de l'exercice à l'occasion des missions confiées par les clients, après prise en compte de la variation des prestations réalisées non encore facturées. Afin de mieux appréhender le taux de la marge brute, les frais refacturés (frais accessoires aux prestations notamment les frais de transport et d'hébergement) sont déduits du chiffre d'affaires pour présenter le chiffre d'affaires net.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à l'avancement (voir note 4.2).

Le chiffre d'affaires se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018
Facturations	1 455 680	1 540 867
Variation des prestations réalisées non encore facturées	7 616	10 765
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 463 295	1 551 633
Frais refacturés	-54 345	-60 291
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 408 950	1 491 342

Evolution du chiffre d'affaires net



4.2 Créances clients et prestations réalisées non encore facturées

Principes comptables

Pour la présentation à l'état de situation financière, les créances clients et les prestations réalisées non encore facturées sont regroupées.

Créances clients

Les créances clients sont comptabilisées au coût amorti.

Une perte de valeur des créances clients et comptes rattachés est comptabilisée en fonction du risque de non-recouvrement des créances.

Une revue individuelle des créances clients est effectuée par les associés. Celle-ci conduit à une éventuelle dépréciation.

Une dépréciation complémentaire à 100% est comptabilisée pour les créances dont l'antériorité excède un an à l'exception :

- Des créances dont les règlements sont intervenus dans les 30 jours après la clôture des comptes ;
- Des créances sur des contrats long terme (marchés publics) dès lors qu'il est démontré que les clients considérés n'ont pas donné lieu à des incidents de paiement sur les 2 derniers exercices ;
- Des créances dont le recouvrement est garanti in fine.

Prestations réalisées non encore facturées

Les prestations réalisées non encore facturées incluent les prestations de services rendues et non encore facturées. L'estimation des prestations réalisées non encore facturées, et donc des produits liés aux prestations de services 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.

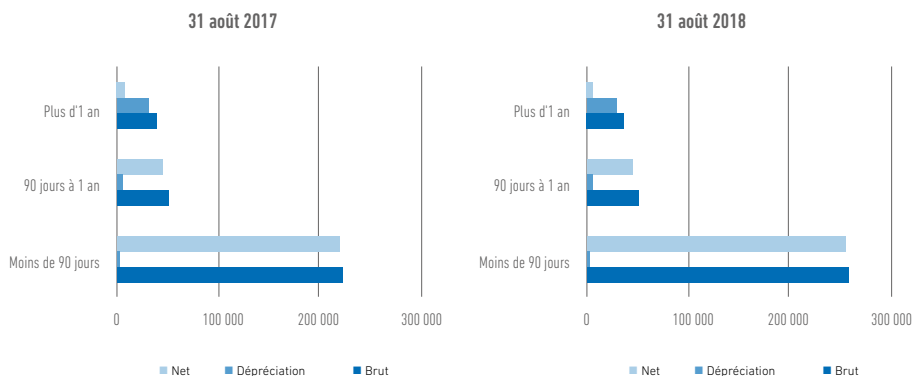
Au 31 août 2018, les créances clients et prestations réalisées non encore facturées se présentent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2017			31 août 2018	
	Net	Brut	Dépréciation	Net	
Créances clients	302 494	390 006	-45 130	344 876	
Prestations réalisées non encore facturées	123 980	155 859	-22 472	133 387	
Avances et acomptes reçus	-17 020	-25 504		-25 504	
Produits constatés d'avance	-11 170	-10 860		-10 860	
CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES	398 285	509 501	-67 602	441 900	
RATIO CRÉANCES CLIENTS ET PRESTATIONS RÉALISÉES NON ENCORE FACTURÉES NETTES / CHIFFRE D'AFFAIRES	27,2%			28,5%	

La ventilation des créances clients par antériorité s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2017			31 août 2018		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Moins de 90 jours	260 053	-5 817	254 236	279 021	-3 711	275 311
90 jours à 1 an	50 646	-7 831	42 815	67 588	-6 461	61 127
Plus d'1 an	34 142	-28 698	5 444	43 397	-34 959	8 438
TOTAL	344 840	-42 346	302 494	390 006	-45 130	344 876

Au 31 août 2018, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées.



4.3 Marge brute et coût du personnel technique

Principes comptables

La marge brute correspond au chiffre d'affaires net sous déduction du seul coût du personnel technique (collaborateurs techniques du Groupe et sous-traitants techniques).

Le personnel technique est le personnel opérationnel (hors associés) affecté aux différentes missions menées par les différentes offres de services. Le coût du personnel technique se décompose à hauteur de 97% de charges de personnel technique et de 3% de charges de sous-traitance comme suit :

En milliers d'euros	2016/2017	Effectif moyen (ETP) 2016/2017	2017/2018	Effectif moyen (ETP) 2017/2018
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 408 950		1 491 342	
Charges de personnel technique	-703 264	14 187	-751 127	15 379
Charges de sous-traitance technique	-25 735		-27 114	
MARGE BRUTE	679 951		713 100	
TAUX MARGE BRUTE	48,3%		47,8%	

Le coût du personnel technique 2017/2018 évolue de 6,9%. Cette progression est en ligne avec l'évolution du chiffre d'affaires net qui progresse de 5,8%.

4.4 Surplus des opérations

Principes comptables

Le surplus des opérations représente le résultat du Groupe réalisé à partir de l'ensemble de ses ressources opérationnelles. Il inclut les amortissements et dépréciations sur actifs, hormis ceux relatifs aux relations clientèles et au *goodwill*, et ne comprend pas les charges financières et fiscales et la rémunération des associés (voir note 4.5).

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des coûts venant en déduction de la marge brute pour contribuer au surplus des opérations :

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018
MARGE BRUTE	679 951	713 100
Coût du personnel administratif	-109 006	-114 258
Autres charges	-268 194	-276 071
Amortissements et provisions	-26 580	-24 332
SURPLUS DES OPÉRATIONS	276 171	298 439
RATIO SURPLUS DES OPÉRATIONS / CA NET	19,6%	20,0%

Le poste le plus significatif au titre des autres charges est relatif aux frais immobiliers (dont charges de location opérationnelle immobilière voir note 6.4) :

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018
Frais immobiliers	82 463	82 230
Taxes, assurances et cotisations professionnelles	32 253	29 872
Services généraux	44 883	45 325
Autres	108 595	118 644
AUTRES CHARGES	268 194	276 071

L'année est marquée par une hausse des frais généraux liée au développement d'un nouveau logiciel d'audit, ainsi qu'un investissement important de formation en lien avec l'actualité réglementaire.

4.5 Surplus total

Principes comptables

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 du Groupe avant toute forme de rémunération aux associés.

Le surplus intègre le surplus des opérations, les amortissements et dépréciations sur les relations clientèle et le *goodwill*, ainsi que les charges de financement.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des coûts venant en déduction du surplus des opérations pour contribuer au surplus total :

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018
SURPLUS DES OPÉRATIONS	276 171	298 439
Amortissement relation clientèle & dépréciation GW	-7 341	-7 039
Charges de financement	-4 974	-4 982
SURPLUS TOTAL	263 856	286 418
RATIO SURPLUS TOTAL / CA NET	18,7%	19,2%

NOTE 5 : CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les avantages du personnel sont évalués conformément à la norme IAS 19. Ils se décomposent entre :

- Rémunération des associés et rémunération des personnels techniques et administratifs ;
- Avantages à court terme et avantages à long terme.

Les rémunérations correspondant à chaque catégorie sont présentées dans les rubriques correspondantes au compte de résultat.

Les rémunérations non encore payées au titre de l'exercice et des exercices antérieurs sont présentées :

- Au sein des dettes sociales (dettes courantes) ou des provisions retraites (provisions non-courantes) pour les personnels technique et administratif (voir notes 10.2 et 9.1) ;
- Au sein du financement associatif part courante et non courante (voir note 8.2).

Avantages à court terme

Les personnels du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les salaires, les congés payés, congés maladie, primes (bonus, intéressement, dividendes*) et autres avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) payables au cours de la période pendant laquelle les personnels ont rendu les services correspondants, ou dans les douze mois suivant la fin de cette période.

Ces avantages sont comptabilisés en charges lorsque le service est rendu par le personnel.

* Dans certaines entités, des collaborateurs non associés perçoivent des dividendes qui sont considérés, avec l'impôt afférent, comme un élément de rémunération.

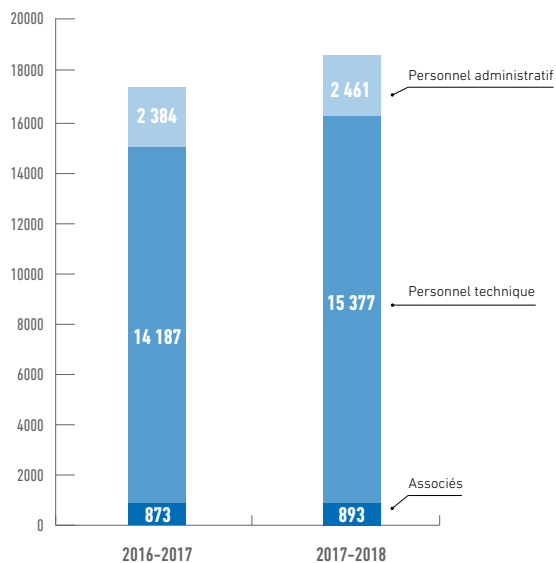
Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière et les compléments de retraite (voir note 5.2).

Les différents avantages offerts à chaque collaborateur ou associé dépendent des législations locales, conventions ou accords en vigueur dans chaque entité du Groupe.

5.1 Effectif

L'effectif (en équivalent temps plein moyen) passe de 17 444 en 2016/2017 à 18 731 en 2017/2018 et se répartit sur les trois catégories suivantes :



L'effectif par secteurs opérationnels est présenté en note 3.1.

Le coût du personnel technique et administratif est détaillé en note 4.3 et 4.4.

5.2 Engagements de retraite et assimilés

Principes comptables

Les personnels du Groupe bénéficient dans certains pays de compléments de retraites qui sont versés annuellement aux retraités ou d'indemnités de fin de carrière qui sont versées en une fois au moment du départ à la retraite. Ces avantages sont gérés soit par des régimes à cotisations définies, soit par des régimes à prestations définies.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de ces cotisations. La charge correspondant aux cotisations versées est prise en compte en résultat sur l'exercice dans les coûts des personnels concernés.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe est engagé sur le montant qui sera versé au bénéficiaire, quel que soit le mode de financement de l'engagement. Ces régimes donnent donc lieu à constatation de provisions, évaluées selon la méthode dite des « unités de crédit projetées ». Outre la rémunération servant de base au calcul de l'avantage versé aux personnels, l'évaluation intègre les facteurs ou hypothèses suivants :

- Statut, âge et ancienneté des différentes catégories de personnel ;
- Taux de rotation calculé selon la moyenne des sorties par catégories ;
- Taux de progression des rémunérations ;
- Taux de charges patronales applicable ;
- Calcul d'espérance de vie déterminé par référence aux tables de mortalité en vigueur dans les pays concernés ;
- Taux d'actualisation fixé en référence au rendement d'obligations privées de haute qualité et en cohérence avec la durée de l'engagement.

Conformément aux principes de la norme IAS 19, les écarts actuariels pour les avantages postérieurs à l'emploi font l'objet d'une reconnaissance immédiate en autres éléments du résultat global des différentes entités. Compte tenu des particularités liées au fonctionnement associatif de celles-ci et du Groupe dans son ensemble, ces autres éléments du résultat global sont affectés au financement associatif part non courante au titre du financement permanent du Groupe (voir note 1.2.3).

Les zones géographiques dans lesquelles un régime de retraite à prestations définies significatif existe sont les suivantes :

	Indemnité de fin de carrière	Régime de retraite
États-Unis		X
Pays de la zone euro	X	X
Royaume-Uni		X
Suisse		X

Les détails fournis dans les différents tableaux décomposent les divers éléments sur ces zones géographiques.

5.2.1 Évolution des engagements, actifs et provisions

Les engagements, actifs de couverture et provisions ont évolué de la manière suivante au cours des deux derniers exercices :

En milliers d'euros	31 août 2018					Total
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	
Valeur actuelle des engagements	53 452	10 695	33 660	17 944	2 249	118 000
Juste valeur des actifs de couverture		-3 572	-35 667	-14 224	-182	-53 644
Plafonnement de l'actif			2 007			2 007
PROVISION À L'OUVERTURE	53 452	7 123		3 721	2 067	66 363
Charges de l'exercice	5 714	619		1 257	-143	7 447
Ecart actuariels par OCI	-288	183	680	301	54	930
Effet du plafonnement de l'actif			55			55
Prestations & Contributions versées	-4 075	-1 083	-735	-1 143	-125	-7 161
Variations de périmètre		10 097				10 097
Effets de change						
PROVISION À LA CLÔTURE	54 803	16 939	0	4 135	1 854	77 732
dont Associés						19 185
dont Autres personnels						58 548
Valeur actuelle engagement	54 803	20 492	32 952	26 228	2 033	136 508
Juste valeur des actifs de couverture		-3 553	-35 014	-22 092	-179	-60 838
Plafonnement de l'actif			2 062			2 062

31 août 2017

En milliers d'euros	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Valeur actuelle des engagements	55 462	11 282	39 863	24 954	1 991	133 553
Juste valeur des actifs de couverture		-3 526	-41 070	-17 844	-170	-62 609
Plafonnement de l'actif			1 207			1 207
PROVISION À L'OUVERTURE	55 462	7 756		7 111	1 821	72 151
Charges de l'exercice	1 117	549		856	-220	2 301
Ecart actuariels par OCI	310	-911	-52	-3 290	87	-3 856
Effet du plafonnement de l'actif			800			800
Prestations & Contributions versées	-3 438	-307	-748	-955	-193	-5 640
Variations de périmètre		35			572	607
Effets de change						
PROVISION À LA CLÔTURE	53 452	7 123		3 721	2 067	66 363
dont Associés						22 185
dont Autres personnels						44 177
Valeur actuelle engagement	53 452	10 696	33 660	17 944	2 249	118 000
Juste valeur des actifs de couverture		-3 573	-35 667	-14 224	-182	-53 645
Plafonnement de l'actif			2 007			2 007

Le montant des contributions à verser aux fonds de couverture pour l'exercice à venir s'élève à 0,8 million d'euros pour le Royaume Uni et 1 million d'euros pour la Suisse. La majeure partie des gains résulte de la hausse des taux d'actualisation.

5.2.2 Charges comptabilisées

La charge nette de l'exercice 2017/2018 se décompose ainsi :

En milliers d'euros	2017/2018					Total
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	
Coût des services rendus	2 748	323		1 166	128	4 365
Charge d'intérêt	1 997	294	868	119	149	3 427
Rendement attendu des actifs		-72	-868	-99	-13	-1 051
Acquisition/Cession		74				74
Amortissement des écarts actuariels					-168	-168
Impact des liquidations ou réductions de régime					35	35
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	4 744	619		1 186	131	6 681
EFFET DE CHANGE	970			71	-274	767

En milliers d'euros	2016/2017					Total
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	
Coût des services rendus	2 630	427		985	141	4 183
Charge d'intérêt	1 960	143	805	36	164	3 108
Rendement attendu des actifs		-49	-805	-27	-15	-896
Acquisition/Cession		28				28
Amortissement des écarts actuariels					-11	-11
Impact des liquidations ou réductions de régime					-425	-425
CHARGE NETTE DE L'EXERCICE	4 590	549		994	-147	5 987
EFFET DE CHANGE	-3 473			-139	-74	-3 685

5.2.3 Ecarts actuariels

Les pertes actuarielles générées sur l'exercice 2017/2018 s'élèvent à 1 million d'euros et se décomposent ainsi :

En milliers d'euros	2017/2018					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres Pays	Total
PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS SUR OBLIGATION	-288	189	-703	2 529	-113	1 614
Pertes et (gains) d'expérience sur obligation	1 016	189	137	3 201	-131	4 411
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses financières	-1 304		-626	-672	-73	-2 674
Pertes et (gains) actuariels liés aux modifications d'hypothèses démographiques			-214		91	-123
PERTES ET (GAINS) D'EXPÉRIENCE SUR ACTIFS DU RÉGIME		-6	1 382	-2 229	-1	-853
Ecarts actuariels sur avantages à long terme					-168	-168
PERTES ET (GAINS) ACTUARIELS RECONNUS EN CAPITAUX PROPRES	-288	183	680	301	54	930
EFFET DE LA LIMITATION DE L'ACTIF			55			55
TOTAL IMPACTS AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	-288	183	735	301	54	985

5.2.4 Information sur les actifs financiers en couverture des engagements

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

	31 août 2017					31 août 2018				
	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier	Cash	Actions	Obligations	Dérivés	Immobilier	Cash
France	30%	70%				30%	70%			
Royaume-Uni	69%		29%		2%	70%		22%		8%
Suisse	50%	25%	5%	20%		25%	41%	6%	28%	

5.2.5 Hypothèses retenues et analyse de la sensibilité

Les hypothèses financières retenues au 31 août 2018 pour chacune des zones géographiques du périmètre des engagements exposés ci-avant sont les suivantes :

	Taux d'actualisation 2017	Taux d'actualisation 2018	Taux d'inflation 2017	Taux d'inflation 2018
États-Unis	3,75%	4,10%	2,50%	2,50%
Pays de la zone euro	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%
Royaume-Uni	2,50%	2,60%	2,90%	3,10%
Suisse	0,70%	1,00%	1,00%	1,00%

Les taux d'actualisation retenus correspondent au taux de rendement des obligations privées de première catégorie à la date de clôture. Les hypothèses relatives au taux d'augmentation des salaires correspondent, pour chaque pays, à la somme des hypothèses d'inflation attendues et de prévisions d'augmentations individuelles.

La sensibilité des principaux engagements à une variation de plus ou moins 50 points de base des taux d'actualisation est présentée ci-après :

En milliers d'euros	31 août 2018					
	États-Unis	Pays de la zone euro	Royaume-Uni	Suisse	Autres pays	Total
Engagement	54 803	20 492	32 952	26 228	2 033	136 508
Impact d'une hausse de 0,5%	-1 752	-1 166	-2 028	-928	-98	-5 972
Impact d'une diminution de 0,5%	1 908	1 312	3 363	1 040	82	7 705
Duration moyenne (en années)	7	12	16	8	9	10

NOTE 6 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

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.

Au regard des règles de solidarité du Groupe, les *goodwill*, comme les autres immobilisations à long terme, ne font pas l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément du *goodwill* si elles remplissent les deux conditions suivantes :

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

Les immobilisations incorporelles ainsi reconnues sont classées dans la rubrique « Relations clientèles ». Elles comprennent des mandats d'audit, des contrats, notamment d'expertise comptable, ainsi que les portefeuilles de relations clientèles. La mesure de la juste valeur des « Relations clientèles » est déterminée sur la base des flux de trésorerie attendus de ces contrats, mandats et portefeuilles, selon leur durée respective, actualisés à un taux fixé en fonction du taux de rendement attendu sur capitaux propres pondéré de la structure de financement normative du Groupe. 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 7 et 20 ans.

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

Les immobilisations incorporelles se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS BRUTES							
Relations clientèles	88 818	9 815	-3 083	16 222	1 730	572	114 073
Goodwill	96 247		40	6 516	1 474	1 793	106 070
Autres immobilisations incorporelles	54 027	8 144	-1 533	1 716	-2 508	-1 286	58 560
TOTAL	239 092	17 959	-4 576	24 454	696	1 079	278 704

En milliers d'euros	31 août 2017	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS							
Relations clientèles	-48 973	-6 994	2 062	-2 051	19	-323	-56 261
Goodwill	140	-45	-2	-1 498	0	4	-1 402
Autres immobilisations incorporelles	-29 009	-4 062	1 276	-1 193	-264	457	-32 794
TOTAL	-77 842	-11 101	3 336	-4 742	-245	137	-90 457

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS NETTES								
Relations clientèles	39 845	9 815	-6 994	-1 021	14 171	1 749	248	57 812
Goodwill	96 387		-45	37	5 018	1 474	1 797	104 668
Autres immobilisations incorporelles	25 018	8 144	-4 062	-257	523	-2 772	-829	25 766
TOTAL	161 250	17 959	-11 101	-1 240	19 712	451	1 216	188 246

Les acquisitions de relations clientèles concernent essentiellement les États-Unis, la France et les Pays-Bas.

Les écarts de change proviennent principalement d'une dépréciation contre l'euro de la livre sterling pour le Royaume-Uni et du dollar pour les États-Unis.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles concernent principalement des logiciels informatiques acquis dans le cadre de projets à usage interne (nouvel ERP France) et à des actifs incorporels générés en interne (nouveau logiciel d'audit)

Le tableau ci-dessous présente la répartition sectorielle des principaux actifs incorporels :

En milliers d'euros	31 août 2017		31 août 2018	
	Relations clientèles	Goodwill	Relations clientèles	Goodwill
France	15 381	34 283	23 668	34 168
Royaume-Uni	3 921	5 032	4 722	5 168
Europe - autres pays	10 410	3 686	16 939	3 708
Amérique du Nord	9 795	45 527	12 142	51 559
Amérique latine et Caraïbes		960		3 347
Asie-Pacifique	337	5 323	340	5 391
Afrique et Moyen Orient	0	1 574	0	1 327
TOTAL	39 845	96 387	57 812	104 668

Les principaux montants inscrits dans l'état de situation financière concernent la France et les États-Unis. En France, ces montants sont principalement issus des opérations de rapprochement au 1^{er} septembre 1995 entre le cabinet Robert Mazars et le Cabinet Guérard Viala. En Amérique du Nord, les montants sont relatifs à l'intégration du Cabinet Weiser en 2010 au sein du Groupe Mazars.

6.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

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

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

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

- Agencements et installations générales : 7 à 10 ans ;
- Matériel de transport : 3 à 5 ans ;
- Mobilier et matériel de bureau : 3 à 10 ans.

Les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Cessions	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS BRUTES							
Agencements et installations	71 213	5 100	-6 363	1 379	298	-464	71 163
Matériel de transport et autres	5 819	881	-1 180	-7	16	-53	5 476
Mobilier et matériel de bureau	85 847	11 162	-6 551	1 233	-1 477	-769	89 444
TOTAL	162 879	17 143	-14 094	2 605	-1 163	-1 286	166 083

En milliers d'euros	31 août 2017	Depreciation	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS							
Agencements et installations	-48 871	-6 141	6 344	-994	1 506	471	-47 684
Matériel de transport et autres	-3 862	-662	1 017	17	-19	23	-3 486
Mobilier et matériel de bureau	-58 756	-11 019	6 490	-752	-152	495	-63 694
TOTAL	-111 489	-17 822	13 851	-1 729	1 335	989	-114 865

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Depreciation	Cessions et reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS NETTES								
Agencements et installations	22 342	5 100	-6 141	-19	385	1 804	7	23 478
Matériel de transport et autres	1 956	881	-662	-163	10	-3	-30	1 990
Mobilier et matériel de bureau	27 091	11 162	-11 019	-61	481	-1 629	-274	25 750
TOTAL	51 389	17 143	-17 822	-243	876	172	-297	51 219

Les acquisitions d'immobilisations corporelles couvrent essentiellement l'achat de matériel informatique et le renouvellement partiel du parc informatique, des travaux de rénovation et de remise en l'état des surfaces de bureaux.

6.3 Perte de valeur des actifs immobilisés

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Le Groupe considère que la plus petite unité génératrice de trésorerie indépendante est le pays où l'opération de croissance externe a été réalisée.

Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles le *goodwill* a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable des éléments concernés.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché, pouvant correspondre à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs similaires) 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 flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluri-annuels établis au niveau de l'UGT par l'Exécutif du Pays correspondant et validés par le Conseil de Gérance.

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. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque UGT.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable en tenant compte des règles de solidarité interne du Groupe, 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 au *goodwill* et enregistrées au compte de résultat.

6.4 Contrats de location

Principes comptables

Lorsqu'ils transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, les contrats de location financement sont comptabilisés avec les immobilisations corporelles (voir note 6.2). Les montants au titre de tels contrats ne sont pas significatifs.

Au titre des autres contrats de location, dits contrats de location simple, les sommes dues au bailleur sont comptabilisées en « Autres charges » dans le compte de résultat, sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.

L'échéancier des engagements de loyers non résiliables à payer au titre des contrats de location simple est le suivant :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
Moins 1 an	57 132	60 638
De 1 à 5 ans	154 211	173 889
+ 5 ans	65 956	67 071
LOYER MINIMUM	277 299	301 599

NOTE 7 : FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

7.1 Principes comptables appliqués aux instruments financiers

Principes comptables

Les instruments financiers, détenus ou émis, concourent au financement de l'activité et se composent, pour le Groupe, des principaux éléments suivants :

- Actifs financiers : autres actifs non courants (voir note 7.4), créances clients (voir note 4.2), trésorerie et équivalents de trésorerie (voir note 7.3), instruments dérivés actifs ;
- Passifs financiers : financement associatif part courante (voir note 8.2), emprunts bancaires (voir note 7.3), concours bancaires (voir note 7.3), dettes fournisseurs (voir note 10.2), instruments dérivés passifs.

Les actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur. A la date de clôture, ils sont évalués soit à la juste valeur (trésorerie et équivalents de trésorerie, instruments dérivés), soit au coût amorti (créances clients, prêts et créances rattachées) éventuellement dépréciés.

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

Les emprunts bancaires sont comptabilisés au coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés pour leur valeur de marché à la clôture. Les tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs de la couverture sont réalisés conformément aux pratiques de marché. Les paramètres de marché sont issus d'un fournisseur externe (Bloomberg). La variation de la juste valeur efficace des instruments dérivés est enregistrée en « Financement associatif part non courante ».

7.2 Gestion des risques financiers

Le Groupe est financé par les apports des associés au titre du financement permanent, les rémunérations des associés non distribuées (cf note 8.2), et des emprunts souscrits par les entités.

La gestion des risques financiers est en premier lieu de la responsabilité des Comités exécutifs nationaux (voir note 1.2.3) sur leur périmètre et fait l'objet d'échanges avec les autres organes de la gouvernance du Groupe en fonction de leur degré d'importance et de risque.

Les risques financiers auxquels les entités pourraient être confrontées concernent les risques de liquidité, de change et de contrepartie. Elles n'ont recours à aucun instrument de type spéculatif et ne sont pas exposées à des risques de taux significatifs.

7.2.1 Gestion du risque de liquidité

Les Comités exécutifs nationaux sont en charge du pilotage de l'activité des entités membres de leur pays et à ce titre organisent le financement de celles-ci permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de l'activité.

Ce financement peut prendre différentes formes : apports en capital ou en comptes courants par les associés, emprunts bancaires, concours bancaires, etc.

7.2.2 Gestion du risque de change

Chaque entité du Groupe Mazars réalise la quasi-totalité de ses transactions dans la devise locale de l'environnement dans lequel elle opère. En conséquence, l'exposition au risque de change, à ce titre, est négligeable.

7.2.3 Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est évalué par les associés en charge du pilotage des activités dont ils ont la responsabilité et par les Comités exécutifs nationaux pour les opérations et décisions significatives engageant les entités membres. L'exposition du Groupe est diffuse sur un nombre très important de clients et la défaillance de l'un d'entre eux n'aurait pas de conséquence majeure sur le Groupe.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont placés auprès d'établissements bancaires de premier plan présentant un risque de contrepartie négligeable.

7.3 Endettement financier net

L'endettement se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
Emprunts long terme - part courante	31 569	30 216
Emprunts long terme - part non courante	64 406	83 048
DETTES FINANCIÈRES	95 975	113 264
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-89 232	-101 682
Concours bancaires courants	23 914	25 233
TRÉSORERIE NETTE	-65 318	-76 449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	30 657	36 814

Les dettes financières augmentent de 17 millions d'euros et l'endettement financier net de 6 millions d'euros.

La décomposition de l'endettement financier net est la suivante :

Par nature d'instruments et par devises

En milliers d'euros	Emprunts, autres dettes financières		Trésorerie et équivalents de trésorerie		Concours bancaires courants		Endettement financier net	
	31 août 2017	31 août 2018	31 août 2017	31 août 2018	31 août 2017	31 août 2018	31 août 2017	31 août 2018
EUR	75 417	88 620	-45 556	-56 516	6 861	9 183	36 722	41 287
USD	7 756	12 050	-4 800	-5 519	81	101	3 036	6 632
GBP			-2 096	-2 106	13 994	12 464	11 898	10 358
SGD	825	815	-2 281	-2 581			-1 456	-1 767
ZAR	1 842	2 138	-1 296	-704	1 477	1 712	2 023	3 146
Autres devises	10 135	9 641	-33 203	-34 256	1 502	1 773	-21 566	-22 842
Total	95 975	113 264	-89 232	-101 682	23 914	25 233	30 657	36 814

Par flux

En milliers d'euros	31 août 2017	Encaissements d'emprunts	Remboursement d'emprunts	Variations de trésorerie	Variations de périmètre	Autres	Ecart de change	31 août 2018
Emprunts long terme - part courante	31 569	3 652	-26 873		7 298	15 770	898	30 216
Emprunts long terme - part non courante	64 406	37 823	-3 354		667	-16 190	-304	83 048
DETTES FINANCIÈRES	95 975	41 474	-30 228		7 965	-420	594	113 264
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-89 232			-12 939	-1 383	-141	2 014	-101 682
Concours bancaires courants	23 914			-611	1 745		185	25 233
TRÉSORERIE NETTE	-65 318			-13 551	362	-141	2 199	-76 449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	30 657	41 474	-30 228	-13 551	8 327	-561	2 793	36 814

L'augmentation des emprunts non courants auprès des établissements de crédit de 38 millions d'euros s'analyse principalement par :

- La souscription des emprunts suivants par Mazars SA (France) :
 - 12 millions d'euros à taux fixe souscrit auprès de Société Générale ;
 - 8 millions d'euros à taux fixe souscrit auprès de la banque Palatine.
- La souscription d'un emprunt de 4 millions d'euros par Mazars USA.

Par secteur opérationnel

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
France	47 524	53 028
Royaume-Uni	11 898	10 358
Europe - autres pays	-19 450	-21 878
Amérique du Nord	5 748	11 188
Amérique latine et Caraïbes	-1 726	-35
Asie-Pacifique	-9 913	-13 426
Afrique et Moyen Orient	-3 423	-2 421
ENDETTEMENT FINANCIER NET	30 657	36 814

7.4 Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants sont constitués notamment de titres d'entités non consolidées, de prêts ainsi que de dépôts et cautionnements.

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Cessions	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS BRUTES								
Titres de participation	1 357	11 642	-136		-11 166	-120	-5	1 572
Prêts	89	64		15	20	-188	0	0
Dépôts et cautionnements	2 504	644		-202		26	-14	2 957
Autres immobilisations financières	16 018	1 856		-911	227	333	-164	17 359
TOTAL	19 967	14 206	-136	-1 098	-10 920	51	-183	21 888

En milliers d'euros	31 août 2017	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
DÉPRÉCIATIONS							
Titres de participation	-440	-10	4	-1	0		-447
Prêts			6				
Dépôts et cautionnements	-6		6				
Autres immobilisations financières	-827	-70	7		12	2	-875
TOTAL	-1 273	-79	17	-1	12	2	-1 322

En milliers d'euros	31 août 2017	Acquisitions	Dotations	Cessions et reprises	Remboursements	Variations de périmètre	Autres	Ecarts de change	31 août 2018
VALEURS NETTES									
Titres de participation	918	11 642	-10	-132		-11 167	-120	-5	1 125
Prêts	89	64			15	20	-188	0	0
Dépôts et cautionnements	2 498	644		6	-202		26	-14	2 957
Autres immobilisations financières	15 191	1 856	-70	7	-911	227	345	-162	16 484
TOTAL	18 695	14 206	-79	-119	-1 098	-10 921	63	-181	20 566

Les acquisitions de titres concernent principalement les opérations réalisées en France et aux Pays-Bas d'entités consolidés.

NOTE 8 : CAPITAUX PROPRES ET FINANCEMENT ASSOCIATIF

8.1 Capitaux propres

Principes comptables

Les capitaux propres, présentés dans l'état de situation financière, correspondent uniquement aux capitaux propres de l'entité consolidante Mazars SCRL. En effet, les capitaux propres des autres entités Mazars sont intégralement détenus par les associés (voir note 1.2.3), sont qualifiés de dettes en normes IFRS et présentés au passif au sein du financement permanent des associés, compte tenu des dispositions de la charte associative en cas de départ d'un associé.

8.2 Financement associatif

Principes comptables

Les apports des associés au titre du financement permanent (voir note 1.2.3) des entités sont présentés dans l'état de situation financière en « Financement associatif », dans la partie non courante.

La partie de la rémunération des associés différée au-delà de la date de clôture est présentée dans l'état de situation financière en « Financement associatif », dans la partie courante.

Le financement associatif se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	31 août 2017	Augmen- tations	Diminu- tions	Dotations	Varia- tions de péri- mètre	Elément du résultat global	Autres	Ecart de change	31 août 2018
Capitaux propres des entités opérationnelles	73 580		-1 127		7 375		-7 831	-1 543	70 454
Comptes courants indisponibles	75 057	14 176					3 031	-979	91 286
Emprunt obligataire	27 458	2 629					228	-93	30 222
Autres éléments du résultat	-14 107					368	3 886	34	-9 819
Ecart de conversion	2 628				-5 415	-311		2 987	-111
FINANCEMENT ASSOCIATIF	164 616	16 806	-1 127		1 960	57	-686	406	182 031
Dettes retraites et assimilés	32 435	466		2 183		-1 037	-4 655	246	29 637
Impôts différés (nets)	-8 176			-1 184	3 004		1 412	156	-4 788
FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART NON COURANTE	188 873	17 272	-1 127	999	4 964	-980	-3 929	808	206 880
FINANCEMENT ASSOCIATIF - PART COURANTE	112 061	55 475	-37 920		-1 496	1 611	-672	-2 156	126 904
TOTAL FINANCEMENT ASSOCIATIF	300 934	72 746	-39 047	999	3 468	632	-4 600	-1 348	333 784

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

La rubrique « Autres éléments du résultat » correspond au stock d'écarts actuariels relatifs aux engagements de retraite associés et non-associés créé lors de l'application de la norme IAS 19 révisée intervenue en 2013-2014.

L'évolution du poste « Autres éléments du résultat » concerne les associés pour -1 million d'euros et 1,4 million d'euros pour les non-associés (cf note 9.1). La contrepartie est présentée à la rubrique « Dettes retraites et assimilés » pour les associés et à la rubrique « Provisions » pour les non-associés.

Au 31 août 2018, les « Dettes retraites et assimilées des associés » comprennent des indemnités destinées à être versées au moment du départ à la retraite des associés en France pour 10,4 millions d'euros.

Les dettes à l'égard d'anciens associés partis à la retraite, aux États-Unis, ont été reclassées en dettes diverses (7,6 millions d'euros).

NOTE 9 : PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

9.1 Provisions

Principes comptables

Une provision est comptabilisée lorsque :

- Le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- Il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- Le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

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

Les provisions se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2017	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Réévaluation Impact Réserves	Autres	Ecart de change	31 août 2018
Risques professionnels	5 542	458	-1 725	53		-150	50	4 229
Retraites (hors associés)	54 502	5 634	-8 910	1 186	1 405	4 666	584	59 067
Locaux inoccupés	1 164	232	-101			339	28	1 662
Autres	19 379	2 183	-3 906	277		81	-78	17 935
TOTAL	80 587	8 507	-14 642	1 517	1 405	4 936	584	82 893

Les « Retraites (hors associés) » concernent des indemnités de retraite et assimilées destinées à être versées à des salariés au moment de leur départ en retraite pour 59 millions d'euros.

Au 31 août 2018, un reclassement a été réalisé entre les indemnités de retraite et assimilées relatives aux associés CARL et celles des salariés pour 4 millions d'euros.

Les parts à moins d'un an et à plus d'un an des différentes provisions se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 août 2018	Part courante	Part non courante
Risques professionnels	4 229	4 066	163
Retraites (hors associés)	59 067	6 131	52 936
Locaux inoccupés	1 662	481	1 181
Autres	17 935	15 274	2 661
TOTAL	82 893	25 953	56 941

9.2 Passifs éventuels

Les entités du groupe peuvent être soumises à un certain nombre de risques professionnels inhérents à l'exercice de l'activité d'audit, de conseil et de services financiers. Dans le cadre de la couverture de ces risques les entités souscrivent des assurances.

Au 31 août 2018, les risques professionnels non couverts par ces assurances et qui réunissent les conditions prévues à la norme IAS 37 font l'objet d'une provision correspondante reconnue dans les comptes.

Les risques ne répondant pas aux conditions de comptabilisation d'un passif telles que définies dans la norme IAS 37 peuvent constituer des passifs éventuels. Au 31 août 2018, ces passifs éventuels ne sont pas jugés matériels.

NOTE 10 : AUTRES ACTIFS COURANTS, DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

10.1 Autres actifs courants

Principes comptables

Les montants enregistrés au titre des autres actifs courants sont évalués à leur valeur nominale, compte tenu du caractère négligeable de la composante « intérêts ».

Le tableau ci-dessous présente les autres actifs courants :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
Créances sociales	2 205	2 290
Créances fiscales	27 578	30 267
Comptes courants et débiteurs divers	24 930	23 161
Charges constatées d'avance	24 048	30 611
Ecart de conversion actif	27	25
TOTAL	78 787	86 354

10.2 Dettes fournisseurs et autres dettes

Principes comptables

La composante « intérêts » étant négligeable, les dettes fournisseurs et autres dettes sont enregistrées à leur valeur nominale.

Les dettes sociales représentent les dettes vis-à-vis du personnel et des organismes sociaux.

Les dettes fiscales concernent les impôts et taxes d'exploitation.

Les dettes sociales et fiscales sont évaluées au montant que le Groupe s'attend à payer aux différentes contreparties concernées.

Les dettes fournisseurs et autres dettes se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
Fournisseurs et dettes diverses	109 979	128 552
Dettes sociales	109 523	115 827
Dettes fiscales	75 371	85 570
TOTAL	294 873	329 949

La majorité des dettes d'exploitation présente une échéance inférieure à un an.

NOTE 11 : IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

Principes comptables

Les surplus 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 cadre des particularités liées au fonctionnement associatif de Mazars (voir note 1.2.3), l'impôt sur les sociétés des entités du Groupe figure dans la rubrique « Surplus alloué aux associés » pour la partie s'analysant comme un élément de leur rémunération. Il s'agit de l'« Impôt à la charge des associés ».

La partie de l'impôt sur les sociétés qui n'est pas considérée comme un élément de rémunération des associés constitue l'impôt à la charge du Groupe. Il figure à la rubrique du compte de résultat « Autres charges ».

En conséquence, l'impôt présenté au compte de résultat consolidé se limite au seul impôt sur le résultat de Mazars SCRL, ainsi que de l'impôt différé relatif au surplus non alloué aux associés.

11.1 Impôts exigibles

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

En milliers d'euros	2016/2017	2017/2018
Impôt à la charge des associés	8 091	7 192
Impôt à la charge du Groupe	3 284	2 288
Impôt Mazars SCRL	25	
TOTAL	11 400	9 480

11.2 Impôts différés

Principes comptables

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs figurant dans l'état de situation financière. Ils sont déterminés en fonction du taux d'imposition en vigueur à la clôture de l'exercice, selon la méthode dite du report variable.

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

Le montant des impôts différés s'établit à :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
Impôts différés actifs	11 950	10 100
Impôts différés passifs	-3 773	-5 312
TOTAL	8 176	4 788

Les impôts différés actifs relèvent principalement d'éléments constitutifs de rémunérations des associés (provisions retraite).

Les impôts différés passifs sont relatifs aux clientèles amortissables présentées à l'actif, dont le financement est assuré par les associés, ainsi que de l'impôt différé relatif au surplus non alloué aux associés.

En conséquence, les impôts différés nets sont présentés en « Financement associatif part non courante » (voir note 8.2).

NOTE 12 : TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

12.1 Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 6,4 millions d'euros (contre 29,9 millions d'euros au 31 août 2017) et résultent de :

- La capacité d'autofinancement pour un montant positif de 23,6 millions d'euros ;
- L'augmentation du besoin en fonds de roulement générant un impact négatif sur la trésorerie de 17,3 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par :
 - La croissance de l'activité générant une augmentation organique des créances clients de 23 millions d'euros ;
 - Par ailleurs, on constate une augmentation des créances clients au-delà de la croissance du chiffre d'affaires pour 20 millions d'euros, notamment due à des retards de facturations et de relances liés à la mise en place de nouveaux outils informatiques ;
 - L'augmentation des dettes fournisseurs et autres dettes pour 35 millions d'euros se décomposent de 24 millions d'euros d'effet de trésorerie et 11 millions dus aux impacts des entrées de périmètre, reclassements et effets de change.

12.2 Flux nets de trésorerie liés aux investissements

Les principales composantes des flux de trésorerie liées aux opérations d'investissement pour un montant négatif de 45,8 millions d'euros (contre 46,3 millions d'euros au 31 août 2017) reflètent :

- Des acquisitions d'immobilisations incorporelles qui concernent principalement des logiciels informatiques acquis ou produit en interne et des relations clientèles (voir note 6.1) ;
- Des acquisitions d'immobilisations corporelles qui couvrent essentiellement l'achat de matériel informatique et le renouvellement partiel du parc informatique, des travaux de rénovation et de remise en l'état des surfaces de bureaux (voir note 6.2) ;
- Des acquisitions des actifs non courants relatifs à des dépôts et cautionnements (voir note 7.4) ;
- Des décaissements et encaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 12 millions d'euros (voir note 7.4).

En milliers d'euros	2017/2018
Acquisition de titres de participation	-11 642
Trésorerie acquise des filiales	-362
TRÉSORERIE LIÉE AUX VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	-12 004

12.3 Flux nets de trésorerie liés aux financements

Les flux nets de trésorerie correspondant aux opérations de financement s'élèvent à 53,8 millions d'euros (contre 22,2 millions d'euros de décaissement au 31 août 2017) et s'analysent principalement par :

- L'évolution du financement associatif à hauteur de 24,9 millions d'euros pour le financement permanent et 17,5 millions d'euros au titre de la rémunération différée (voir note 8.2) ;
- La souscription de nouveaux emprunts pour 41,5 millions dans le cadre du financement du développement de l'activité et des investissements et les remboursements de 30,2 millions d'euros d'emprunts bancaires au cours de l'exercice (voir note 7.3).

NOTE 13 : DROIT À SURPLUS ALLOUÉ AUX MEMBRES DU CONSEIL DE GÉRANCE ET AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le droit à surplus, devant revenir aux neuf membres du Conseil de Gérance, organe exécutif de Mazars SCRL, et aux onze membres du Conseil de Surveillance, s'élève au titre de l'exercice 2017/2018 à 12 millions d'euros. Celui-ci a été payé au cours de l'exercice ou constitue une dette courante à la clôture classée dans le poste « Financement associatif – part courante ».

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

NOTE 14 : CAUTIONS DONNÉES (HORS BILAN)

A la clôture de l'exercice, le montant total des cautions octroyées par les entités du Groupe est le suivant :

En milliers d'euros	31 août 2017	31 août 2018
CAUTIONS DONNÉES	13 312	8 014

NOTE 15 : COMPTE DE RÉSULTAT ET EFFECTIF PRO FORMA INCLUANT L'ACTIVITÉ DE ZHONGSHEN ZHONGHUAN

Comme précisé au paragraphe 2.2 – Evolution du périmètre de consolidation, le compte de résultat pro forma présenté ci-après intègre la contribution du cabinet chinois ZhongShen ZhongHuan qui a rejoint le *partnership* au 1^{er} janvier 2016.

Les produits et charges du cabinet chinois couvrent douze mois d'activité en 2017/2018.

Le contrôle de la conformité de cette contribution au référentiel comptable appliqué par le Groupe et sa revue par les auditeurs externes n'ont pas été réalisés.

Compte de résultat consolidé pro forma

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

En milliers d'euros	2016/2017 Pro forma	2017/2018 Consolidé	ZhongShen ZhongHuan	2017/2018 Pro forma
Chiffre d'affaires	1 569 374	1 551 633	110 709	1 662 342
Frais refacturés	-54 345	-60 291		-60 291
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	1 515 028	1 491 342	110 709	1 602 051
Coût du personnel technique	-786 568	-778 241	-54 669	-778 241
MARGE BRUTE	728 461	713 100	56 040	769 140
Coût du personnel administratif	-114 346	-114 258	-5 070	-119 328
Autres charges	-291 193	-282 176	-24 456	-306 632
Amortissements et provisions	-26 580	-18 228		-18 228
SURPLUS DES OPÉRATIONS	296 342	298 439	26 514	324 953
Amortissement relation clientèle & dépréciation <i>Goodwill</i>	-7 341	-7 039		-7 039
Charges de financement	-4 974	-4 982		-4 982
SURPLUS TOTAL	284 027	286 418	26 514	312 932
SURPLUS ALLOUÉ AUX ASSOCIÉS	-283 891	-281 295	-26 514	-307 809
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	136	5 122	0	5 122
Impôt	-25	-1 741		-1 741
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	112	3 381	0	3 381

Effectif moyen (équivalent temps plein) pro forma

Exercice 2017/2018 clos le 31 août 2018

	2016/2017 Pro forma	2017/2018 Consolidé	ZhongShen ZhongHuan	2017/2018 Pro forma
Associés	935	893	61	954
Personnel technique et administratif	19 451	17 838	3 596	21 434
TOTAL	20 385	18 731	3 657	22 388

RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Aux associés de la société Mazars SCRL,

En tant qu'auditeurs contractuels, nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la société Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars, comprenant l'état de la situation financière au 31 août 2018, et 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, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables (notes 1 à 15).

Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation de Mazars au 31 août 2018, ainsi que de leur performance financière et de leurs flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la société conformément au Code de déontologie des professionnels comptables du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (le Code de l'IESBA), et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles et le code de l'IESBA. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Responsabilités du Conseil de Gérance relative à l'établissement des états financiers consolidés

Le Conseil de Gérance est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers consolidés conformément aux IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états financiers consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit.

En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en oeuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées dans les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la société Mazars SCRL et des entités qui forment l'organisation Mazars;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers consolidés représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
- nous obtenons des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités et activités de l'organisation Mazars pour exprimer une opinion sur les états financiers consolidés.

Fait à Bruxelles et Londres, le 7 décembre 2018



RSM InterAudit SC Scrl

Luc Toelen
Belgique



Crowe U.K. LLP

Steve Gale
Royaume-Uni

CRÉDITS

Ces États financiers ont été préparés par

Eric Albrand, Philippe Faugère, Steve Janiaud, Isabelle Jullian-Chartrain,
Bruno Moraël, Geoffroy d'Orglandes

Equipe projet

Chantal Coupri, Jean-Philippe Daniel, Isabelle Jullian-Chartrain,
Nicolas Vincent, Jessica Wheaton

Remerciements à

Estelle André-Clabaut, Edouard Fossat, Isabelle Grauer-Gaynor

Le rapport annuel 2017-2018 du groupe mazars
(incluant le Yearbook 2018) est aussi disponible en ligne sur :

www.annualreport.mazars.com

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux

LinkedIn :

www.linkedin.com/company/Mazars

Twitter :

www.twitter.com/MazarsGroup

Facebook :

www.facebook.com/MazarsGroup

Instagram :

www.instagram.com/MazarsGroup

