



Rapport RSE 2020

mazars



Sommaire

- 02** **Edito - Hervé Hélias,
CEO et Président, groupe Mazars**
- 04** **Introduction**
- 06** Mazars en bref
- 08** La conscience sociale : un pilier de notre marque
- 10** Le développement durable est dans notre ADN
- 12** Au service de toutes nos parties prenantes
- 16** Une priorité stratégique
- 18** Une année singulière

- 20** **Des promesses traduites en actes**
- 22** Intégrité et responsabilité
- 24** Une gamme complète de services durables
- 26** Les talents, au cœur de notre développement
- 30** Réduire notre impact environnemental
- 32** Soutenir nos communautés

- 34** **Tournés vers l'avenir : entretien avec Véronique
Ryckaert, Managing Partner, Mazars en Belgique**

Les données publiées dans ce rapport proviennent de 75 pays du *partnership* international de Mazars et ont été collectées entre le 1^{er} septembre 2019 et le 31 août 2020.

Le développement durable est dans notre ADN. Notre *partnership* international est né d'un acte de générosité : en 1983, notre fondateur, Robert Mazars, a donné son entreprise à un groupe de jeunes associés, en leur demandant simplement de toujours servir l'intérêt général, de garder une perspective de long-terme et de gouverner pour le bénéfice des générations futures. C'est, depuis lors, ce que nous nous sommes efforcés de faire.

Depuis la création de Mazars, en 1945, notre firme a grandi, s'est transformée et s'est diversifiée. Nous fédérons aujourd'hui les expertises de plus de 42 000 professionnels – plus de 26 000 au sein de notre *partnership* intégré et plus de 16 000 via Mazars North America Alliance – dans plus de 90 pays et territoires, sur tous les continents. En parallèle de l'audit, notre cœur de métier, nous avons progressivement développé de nombreux services pour accompagner les enjeux évolutifs de nos clients : aujourd'hui, nous proposons du conseil et des solutions sur-mesure à des organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs d'activité.

Nous sommes devenus une organisation internationale, sans jamais nous départir de nos engagements ni de notre conscience sociale. Ce rapport en apporte la preuve : nos collaborateurs et nos valeurs comptent plus que tout. En 2020, alors que le monde entier combattait la pandémie, nous avons clairement fait de la protection de nos collaborateurs notre objectif premier, et avons avant tout agi pour assurer leur sécurité et leur permettre de prendre soin de leurs proches.

Avec notre nouvelle identité de marque, nous réaffirmons notre engagement. Notre plan stratégique pour les quatre prochaines années fixe l'objectif ambitieux de faire mieux encore, dans tous les domaines.

Nous voulons accroître constamment la valeur que nous créons et partageons avec nos collaborateurs, nos clients et la société, renforcer la diversité à tous les niveaux de notre organisation, et construire un environnement de travail inclusif, dans lequel les contributions de toutes et tous sont valorisées. Nous continuerons à donner à nos salariés les moyens de s'épanouir, et ferons de Mazars une école d'excellence.

La qualité demeurera le socle sur lequel reposent toutes nos activités, et nous resterons fidèles à notre ambition de promouvoir une véritable

culture de la qualité et de la gestion des risques. A nos yeux, la transparence financière et la mesure de la performance extra-financière constituent les fondements de la confiance et de la mise en place d'une économie juste et prospère. Au cœur de cet écosystème, les auditeurs jouent un rôle essentiel. Notre engagement en faveur de l'audit des entités d'intérêt public (EIP), essentiel au bon fonctionnement des marchés financiers, est au cœur de notre stratégie.

Nous continuerons donc à plaider pour un choix, une équité et une qualité accrues sur le marché de l'audit, et poursuivrons le développement de nos services de transformation durable afin de répondre aux demandes croissantes des acteurs responsables. En écoutant nos clients, en acquérant une meilleure connaissance de leurs besoins, nous dessinerons avec eux le futur, et proposerons des solutions qui associent vitesse, agilité et équité.

Nous renforcerons notre contribution aux réflexions et aux travaux d'institutions telles que l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), afin de produire et de partager informations et perspectives avec nos parties prenantes.

Nous continuerons à aider et soutenir les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Nous prendrons toute notre part dans la lutte contre les dérèglements climatiques et pour la transition vers une économie bas-carbone.

Voilà ce que nous sommes et aspirons à être plus encore. Voilà l'héritage que nous voulons construire et léguer à celles et ceux qui nous succéderont.

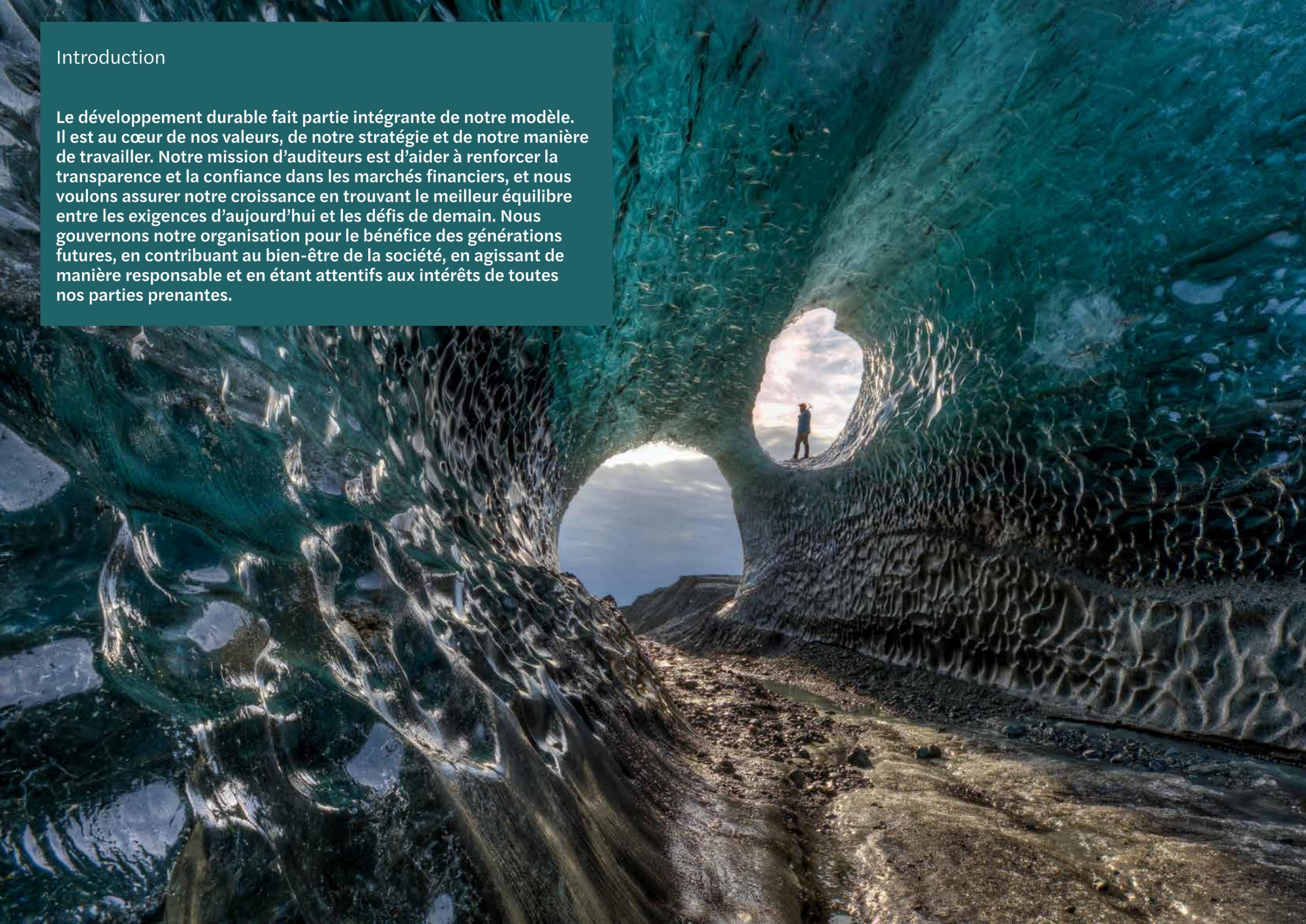


Hervé Hélias
CEO et Président



Introduction

Le développement durable fait partie intégrante de notre modèle. Il est au cœur de nos valeurs, de notre stratégie et de notre manière de travailler. Notre mission d'auditeurs est d'aider à renforcer la transparence et la confiance dans les marchés financiers, et nous voulons assurer notre croissance en trouvant le meilleur équilibre entre les exigences d'aujourd'hui et les défis de demain. Nous gouvernons notre organisation pour le bénéfice des générations futures, en contribuant au bien-être de la société, en agissant de manière responsable et en étant attentifs aux intérêts de toutes nos parties prenantes.



Introduction

Mazars en bref

Qui nous sommes

Nous sommes une organisation internationale, spécialisée dans l'audit, la fiscalité et le conseil, ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Nous sommes engagés auprès de nos clients pour les aider à créer et développer leurs activités en toute confiance, en nous efforçant constamment de bien comprendre leurs attentes et leur environnement afin d'adapter notre approche aux besoins de développement de nos clients.

Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous travaillons tous ensemble, comme une seule et même équipe internationale et pluridisciplinaire, afin de fournir des services de grande qualité, adaptés aux situations de chaque client.

Nous combinons une palette d'expertises, une envergure internationale et un fort ancrage territorial pour offrir à nos clients une large gamme de services spécialisés et sur-mesure. Nous mettons à leur disposition notre capacité à conjuguer notre expertise technique avec notre vision tant globale que locale. Nous donnons à nos collaborateurs les capacités de développer des opportunités, d'agir avec conviction et d'inspirer la confiance de leurs parties prenantes.

Mazars est une organisation intégrée avec une vocation, des valeurs et des standards de qualité identiques dans le monde entier. Nous sommes fiers de notre savoir-faire technique et de la qualité de notre travail. Nous disposons de l'expertise et de l'envergure nécessaires à l'accompagnement d'entreprises de toutes tailles, quel que soit leur secteur d'activité, tout en conservant une démarche agile et personnalisée.

Nous abordons chacune de nos missions avec intégrité, indépendance, responsabilité et conscience sociale. Nous estimons qu'il est de notre devoir d'œuvrer au maintien de l'intégrité de notre industrie et de contribuer aux fondements économiques d'un monde juste, prospère et durable.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent.



Nos services

Audit
Fiscalité
Conseil
Services et conseil financiers
Services juridiques
Comptabilité et externalisation
Transformation durable

Nos chiffres clés

1 100
associés

Plus de 90
pays et territoires

1,9Md
d'euros de chiffre d'affaires

7,8%*
de croissance
sur 2019/2020

Plus de 42 000
professionnels

plus de 26 000 au sein de notre *partnership* intégré et plus de 16 000 via Mazars North America Alliance

* Hors effet de change de -0,3%.

Ces chiffres n'incluent pas Mazars North America Alliance, sauf si indiqué explicitement. Ils sont valides à la date du 1^{er} janvier 2021.

Pour accéder à nos données actualisées en continu : www.mazars.com/keydata

Introduction

La conscience sociale : un pilier de notre marque

Le développement durable fait partie intégrante de ce que nous sommes. Notre nouvelle identité de marque, dévoilée en 2020, réaffirme notre engagement à créer de la valeur à long-terme et à faire ce qui nous semble juste.

Pourquoi une nouvelle identité de marque ?

Depuis 75 ans, Mazars opère comme une équipe unique et soudée, guidée par les mêmes valeurs et les quatre mêmes principes fondateurs : agir de manière responsable, former des équipes caractérisées par leur excellence, proposer à nos clients des solutions sur mesure et transmettre notre héritage et notre singularité aux générations futures.

Si nos valeurs et nos principes n'ont pas changé, nous avons profondément évolué : depuis notre création, à Rouen, en Normandie, nous avons grandi et sommes devenus une organisation véritablement internationale. Au cours des dix dernières années, nous avons doublé de volume et sommes aujourd'hui présents dans plus de 90 pays et territoires. Nous avons développé et enrichi notre offre de services, accru la diversité de nos clients et de nos talents.

Nous avons su répondre à de nouveaux défis et tirer le meilleur de nouvelles opportunités, au bénéfice de nos clients, de nos collaborateurs et de nos communautés. En encourageant l'innovation et en cultivant l'esprit d'entreprise, nous avons exploré de nouveaux territoires, renforcé nos capacités et résolument embrassé la révolution digitale.

En 2020, nous avons considéré que le temps était venu de refléter ces transformations et de réarticuler la promesse que nous faisons à nos clients, à nos collaborateurs et à la société.

Nous voulons que notre marque représente fidèlement l'entreprise que nous sommes aujourd'hui et que nous aspirons à être à l'avenir.

Nos engagements et notre promesse

Notre nouvelle identité de marque définit très clairement ce que nous sommes : une organisation internationale et multiculturelle spécialisée dans l'audit, la fiscalité et le conseil, construite comme un *partnership* intégré, opérant comme une équipe unique, et déterminée à donner à ses collaborateurs et à ses clients les moyens de réussir, de créer de la confiance et d'agir pour l'intérêt général.

Pour ce faire, nous nous efforçons de comprendre qui sont nos clients et comment ils travaillent pour mieux adapter notre démarche à leurs spécificités.

Nous sommes fiers de proposer des services de haute qualité, en combinant l'envergure et les ressources d'un grand groupe international, l'agilité et la créativité d'une organisation humaine centrée sur ses clients. Nous célébrons l'esprit d'entreprise, l'indépendance d'esprit, l'expertise et l'intelligence collective.

Nous voulons donner à nos collaborateurs et à nos clients les moyens d'exprimer tout leur potentiel et de faire ce qui est juste. Nous aidons nos salariés à atteindre les plus hauts niveaux d'excellence technique, et à mettre à profit leur expertise et leur indépendance d'esprit pour offrir des services personnalisés de très grande qualité à chaque organisation que nous accompagnons.

A nos clients, nous promettons un accompagnement au-delà de la simple résolution des défis de court-terme et de trouver, pour et avec eux, les solutions qui leur permettront de développer leurs activités. Et nous le ferons dans le respect de ce qu'ils sont et de la manière dont ils travaillent.



A nos talents, nous promettons une entreprise qui valorisera leur singularité et leur donnera les moyens de s'affirmer comme les experts et les *leaders* qu'ils aspirent à devenir.

Aux investisseurs, aux marchés, aux régulateurs et à la société dans son ensemble, nous promettons de toujours nous attacher à agir pour l'intérêt commun et d'exercer nos activités en toute indépendance, en toute objectivité et dans le but d'en favoriser l'impact social.

Notre conscience sociale au cœur de notre identité

Nous sommes déterminés à contribuer à construire les fondations économiques d'un monde juste, prospère et durable en œuvrant à la réussite de nos talents et de nos clients, à la santé des marchés financiers et l'intégrité de notre secteur d'activité.

Nous nous enorgueillons de mériter la confiance de nos clients, des investisseurs, des marchés, des régulateurs et de l'opinion publique. Nous croyons fermement en la responsabilité et assumons ce que nous faisons. Nous ne nous concentrons pas sur le court-terme, mais gouvernons notre organisations pour le bénéfice des générations futures. Notre conscience sociale est le fondement de notre indépendance et de notre capacité à proposer une alternative crédible sur les marchés de l'audit et du conseil.

Introduction

Le développement durable est dans notre ADN

Partout dans le monde, nos valeurs guident les Mazariens dans leurs activités quotidiennes. Plusieurs associés Mazars, en Europe, en Asie, en Afrique et en Amérique latine témoignent de ce que ces valeurs et principes représentent à leurs yeux.

Vivre nos valeurs

Nous sommes toujours restés fidèles aux valeurs de nos fondateurs. Nous entreprenons chacune de nos missions avec l'intégrité, l'indépendance, le sens des responsabilités et la conscience sociale qu'ils nous ont légués. Nous leur devons notre profond engagement éthique et notre conviction que l'excellence technique est le clé de la réussite.

Nos valeurs et principes nous guident dans tout ce que nous faisons : dans la manière dont nous servons nos clients et répondons à leurs attentes, dont nous développons et cultivons nos talents et dont nous travaillons avec nos communautés. Ils sont les piliers de notre croissance. Les candidats que nous recrutons et les organisations qui rejoignent notre *partnership* partagent nos valeurs, notre vision et nos objectifs.

Nos valeurs et principes sont au cœur de notre [Code de Conduite](#), qui définit clairement ce que nous sommes, ce que nous attendons de nos collaborateurs et comment nous interagissons avec nos clients, nos parties prenantes et nos communautés. Nous avons développé des modules de formations à notre Code de Conduite, et chacun de nos collaborateurs est tenu de les suivre.

Nos valeurs

Intégrité

Responsabilité

Diversité et respect

Excellence technique

Indépendance

Transmission



Ton Tuinier,
Managing Partner de Mazars
aux Pays-Bas & membre du
Conseil de Gérance

« Nous nous inspirons de notre promesse et de nos valeurs pour faire ce qui est juste. Le soin et l'attention aux autres sont au cœur de ce que nous faisons depuis la création de Mazars. J'ai la conviction qu'il est essentiel de prendre soin de notre environnement, de nos sociétés, et particulièrement de chacun de nos collaborateurs. Dans mon rôle de dirigeant, mais aussi à titre personnel, je suis déterminé à créer de la valeur ajoutée. Je serais fier que Mazars soit considéré par toutes ses parties prenantes comme une entreprise moderne, qui a su placer le développement durable au cœur de son organisation, de sa manière de travailler et de ses relations avec tous ses interlocuteurs. Et la cerise sur le gâteau serait d'être perçu également comme une académie dans laquelle toutes et tous peuvent développer et exploiter leur plein potentiel. »



Julie Laulusa,
Managing Partner de Mazars
en Chine & membre du Conseil
de Gérance

« L'éthique et l'intégrité sont l'âme et le fondement de notre activité. L'essence de ce que nous faisons est de garantir l'intégrité à tous les niveaux d'une organisation. »



Izel Levi Coşkun,
Managing Partner de Mazars
en Turquie

« J'ai la conviction que nos valeurs forment une chaîne qui ne peut pas être brisée. Aucune n'est plus importante qu'une autre, et, ensemble, elles constituent le socle sur lequel Mazars a pu s'appuyer pour se développer au fil des années. »



Bongiwe Mbunge,
Associée, Mazars
en Afrique du Sud

« Notre engagement à transmettre fait écho au haut degré d'attention et de responsabilité que nous nous imposons dans chacune de nos missions. Nous sommes conscients de l'héritage que nous laisserons et exigeons plus de nos pairs, de nos concurrents et des communautés dans lesquelles nous opérons. A mes yeux, notre volonté de transmission nous permet de nous mesurer au meilleur de nous-mêmes. »



Carlos Andres Molano,
Managing Partner de Mazars
en Colombie

« Les inégalités constituent un défi majeur de notre temps, et je considère la diversité et l'inclusion comme essentielles pour offrir à toutes et tous les mêmes opportunités, sans distinction de genre, d'orientation sexuelle, de religion ou d'origine ethnique. Nous avons fait de ces valeurs une priorité et l'un des piliers de notre promesse de construire un monde plus juste et plus prospère. »



Lesley Fox,
Associée, Mazars
au Royaume-Uni

« Nos valeurs sous-tendent tout ce que nous faisons. Nos clients choisissent Mazars, non seulement parce que nous proposons les meilleures garanties d'excellence technique, mais aussi parce que nous sommes guidés par notre indéfectible engagement à démontrer un haut niveau d'intégrité et d'indépendance, à construire de la confiance, et à faire ce qui est juste pour nos communautés. »

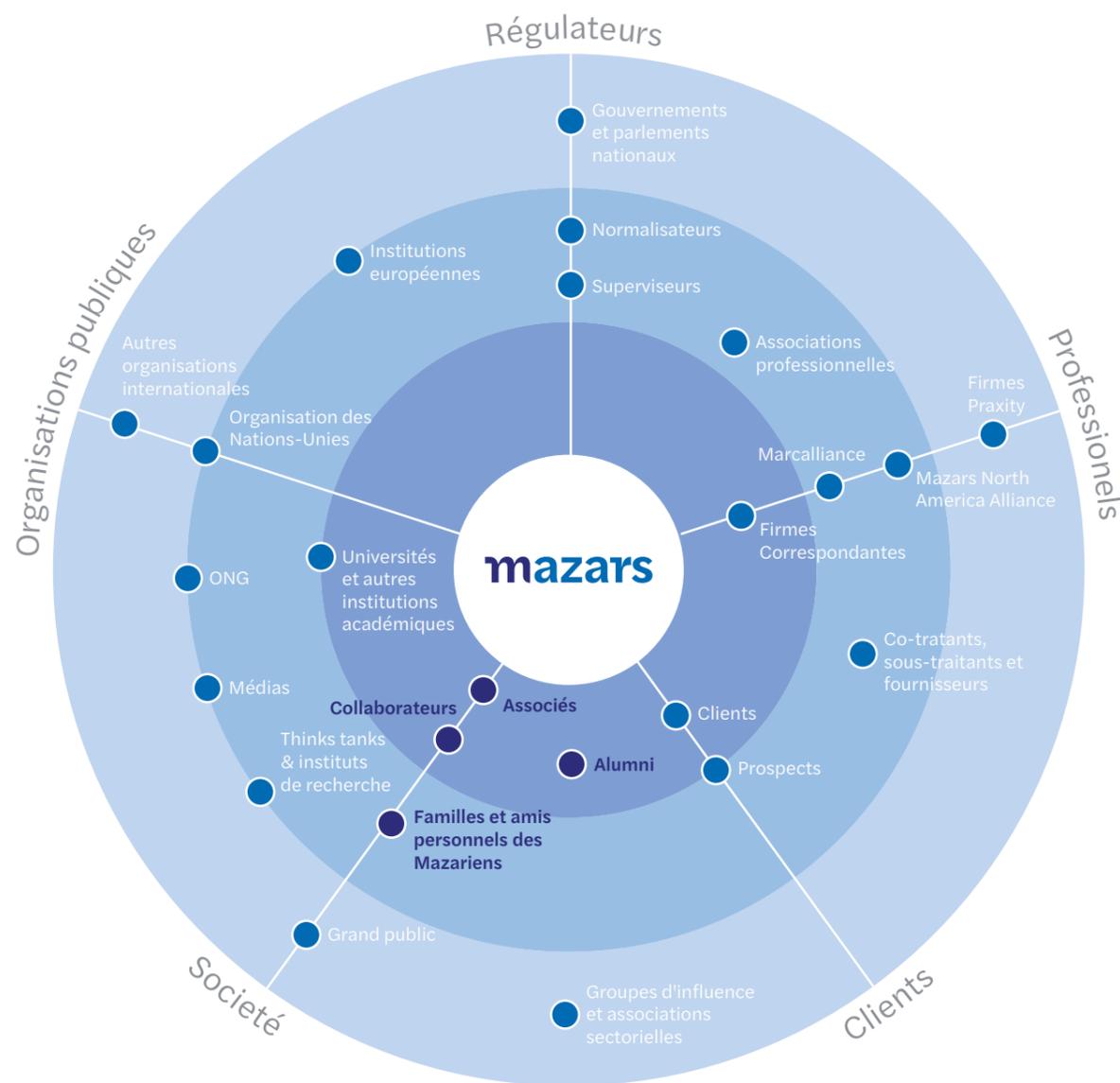


Introduction

Au service de toutes nos parties prenantes

A nos yeux, le développement durable est une affaire d'impact. Nous voulons que nos projets et nos initiatives bénéficient véritablement à ceux que nous servons, accompagnons ou aidons. C'est ainsi que nous contribuons à construire des sociétés et un monde plus justes.

En cartographiant nos parties prenantes, nous pouvons mieux comprendre l'écosystème dans lequel nous opérons. Evaluer l'impact et l'influence que nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires, nos régulateurs et nos autres interlocuteurs ont sur nos activités et sur notre entreprise nous permet de mieux définir et d'affiner notre stratégie.



Notre matrice de matérialité

En coopération avec nos lignes de métiers, nos secteurs et nos organes de gouvernance, nous avons identifié et minutieusement analysé les enjeux matériels qui pourraient avoir un impact sur notre performance et notre chaîne de création de valeur.

Nous estimons que notre matrice de matérialité fournit une image claire et précise des défis auxquels nous devons faire face pour assurer notre croissance durable.



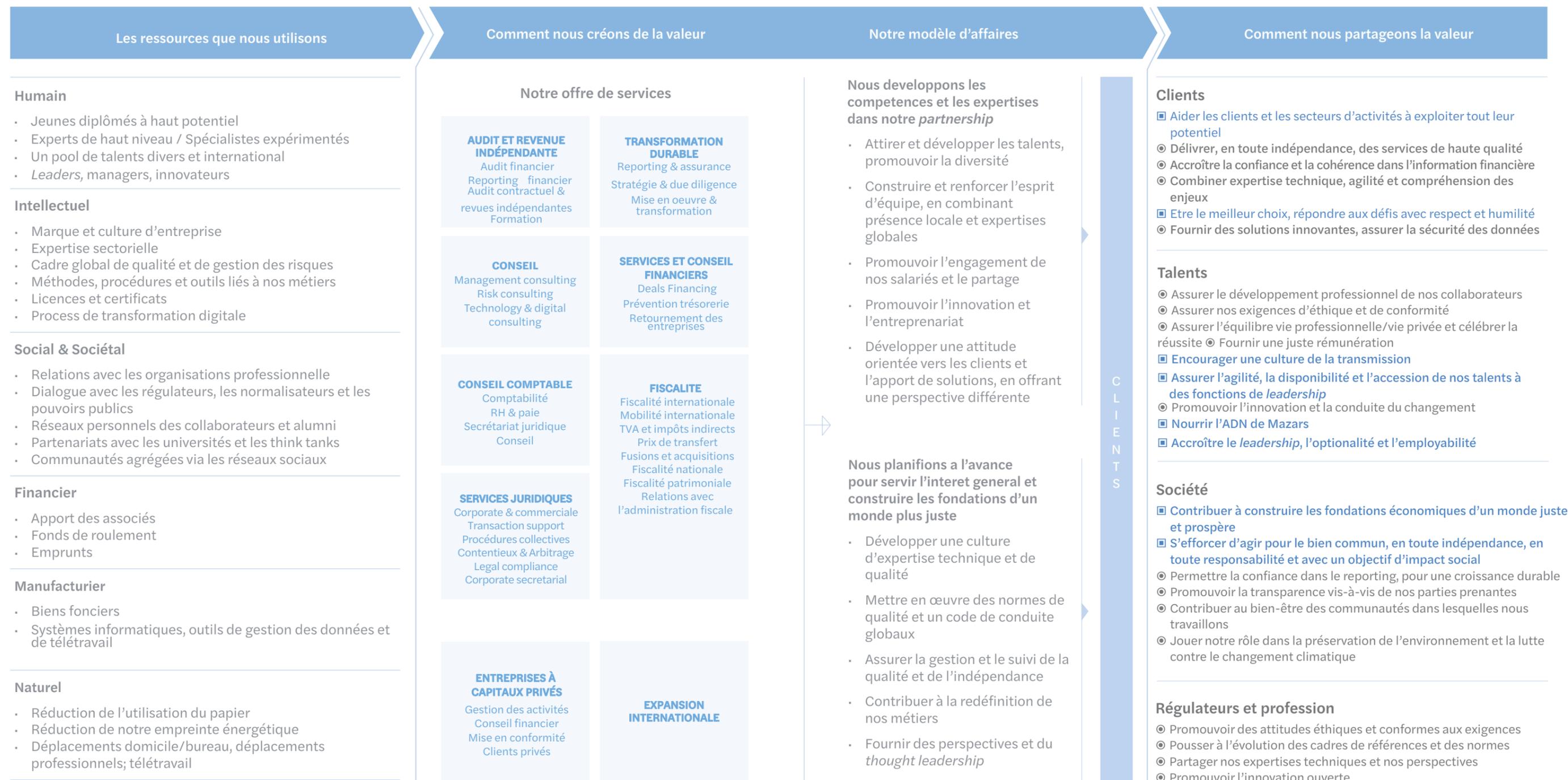
Enjeux matériels liés à :

- Gestion de la marque
- Modèle de *partnership* et Gouvernance
- Gestion des risques et de la qualité, Conformité
- Talents
- Transformation

Introduction

Au service de toutes nos parties prenantes

Notre chaîne de création de valeur



⊙ Ce que nous faisons ▣ Nos impacts (Quelle différence cela fait-il ?)

Introduction

Une priorité stratégique

Notre *leadership* et notre gouvernance, renouvelés en décembre 2020, ont réaffirmé la détermination de Mazars à faire de la RSE une priorité, avec des objectifs et des engagements spécifiques.

L'ambition de développement durable a toujours caractérisé Mazars. Si des expressions telles qu'«entreprise moderne», «impact environnemental» ou «responsabilité sociétale» n'ont enrichi le vocabulaire des monde des affaires que depuis deux décennies, nous avons, pour notre part, toujours privilégié la soutenabilité et le long-terme, au détriment d'objectifs de profit à court-terme.

Dans le contexte d'une pandémie qui exacerbe les inégalités sociales et économiques, nous considérons qu'il est plus que jamais de notre devoir de réfléchir à notre capacité à contribuer à un meilleur équilibre, pour le bénéfice de tous.

En 2020, notre nouvelle identité de marque nous a offert une excellente occasion de repenser notre promesse. Elle s'appuie sur les cinq piliers de notre stratégie de RSE (le climat et l'environnement, nos communautés, l'intégrité et la responsabilité, nos talents, et notre offre de services de transformation durable) et vise, en parfaite cohérence avec nos valeurs, à avoir un impact positif sur toutes nos parties prenantes.

Aider à construire une économie soutenable et inclusive

Nous voulons proposer des services qui contribuent à construire et à développer une économie forte et soutenable, créatrice de confiance, de prospérité, d'innovations et de richesses partagées, et efficace à réduire les inégalités.

Développer et cultiver nos talents

En embrassant plusieurs perspectives, et en associant des professionnels venus d'horizons variés, dotés d'expertises et de points de vue différents, nous créons plus de valeur pour nos talents, notre activité, nos clients et la société.

Nous voulons promouvoir un environnement de travail diversifié et inclusif, qui offre à chacun les mêmes opportunités de s'épanouir et de grandir. Nous voulons donner à tous nos talents un sentiment

d'appartenance et de fierté, leur permettre de contribuer à notre aventure commune, en restant ce qu'ils sont. L'apprentissage et la formation sont depuis toujours des attributs distinctifs de notre histoire et de notre culture : nous continuerons à investir dans la formation, l'éducation et la requalification de nos collaborateurs. Nous continuerons également à investir dans les nouveaux outils et la technologie.

Promouvoir l'éducation et la formation

Nous considérons qu'il est de notre responsabilité sociale de former nos talents, pour deux raisons principales : mettre au service de l'économie des professionnels à la technique et à l'éthique irréprochables et préparer les nouvelles générations à œuvrer pour le bien commun, chez Mazars ou d'autres employeurs.

Aider nos communautés et nos sociétés

Partout dans le monde, les Mazariens s'engagent au service du mieux-être de leurs communautés. Afin de maximiser l'impact de nos initiatives et en cohérence avec notre stratégie de développement de nos talents, nous souhaitons concentrer nos efforts sur des projets d'éducation. Dans le contexte de la pandémie, nous sommes convaincus que la formation, la requalification et la réinsertion professionnelle seront de véritables facteurs de différence.

Protéger le climat

Nous sommes déterminés à jouer pleinement notre rôle dans la lutte contre les dérèglements climatiques et pour la préservation de l'environnement.

Pour y parvenir, nous nous sommes fixé des objectifs clairs et nous sommes engagés à limiter nos déplacements professionnels, à promouvoir l'utilisation de véhicules verts et des transports publics, à mesurer plus précisément notre empreinte carbone globale, à réduire nos déchets, à encourager le télétravail et à compenser nos déplacements aériens en soutenant des projets de reforestation.

Nous soutenons activement huit ODD

Au travers de notre stratégie de RSE et de ses cinq piliers, nous contribuons activement à la réussite de huit des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies.



Bonne santé et bien-être : donner les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges



Industrie, innovation et infrastructure : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation



Éducation de qualité : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie



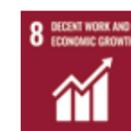
Consommation et production durables : établir des modes de consommation et de production durables



Égalité entre les sexes : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles



Lutte contre les changements climatiques : prendre urgemment des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions



Travail décent et croissance économique : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous



Paix, justice et institutions efficaces : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

WE SUPPORT



Mazars est un signataire et membre actif du Global Compact des Nations-Unies, une initiative qui vise à inciter les entreprises du monde entier à adopter des politiques socialement responsables et à reporter sur leur mise en œuvre, sur la base du volontariat.

Introduction

Une année singulière

Dès que les impacts de la pandémie se sont fait sentir, et alors que des mesures sanitaires fortes étaient prises par les autorités dans le monde entier, notre priorité a été claire : protéger la santé de nos collaborateurs et leur fournir la flexibilité nécessaire afin qu'ils puissent prendre soin d'eux-mêmes comme de leurs proches.

En 48 heures, nous avons été capables de mettre en œuvre des plans de continuité d'activité et de renforcer nos infrastructures technologiques dans tous les pays du *partnership*. Ceci nous a permis de fermer rapidement nos bureaux là où cela s'est avéré nécessaire, et de généraliser le télétravail à l'ensemble de nos collaborateurs.

Nos équipes RH, Groupe et locales, ont développé une réponse coordonnée, via l'organisation de webinars et la publication d'une série de guides pratiques sur un large éventail de thématiques : comment réussir la transition vers le télétravail, comment gérer ses équipes en période de confinement, comment gérer la crise sanitaire, et, un peu plus tard et là où cela a été possible, comment assurer un retour progressif au bureau.

Une communication renforcée, des interactions préservées

La généralisation du travail à domicile et la suspension des interactions directes nous ont amenés à porter une attention particulière au renforcement de nos canaux de communication, afin de maintenir le lien entre nos équipes et notre organisation. Au-delà des outils de messagerie et de visio-conférence dont les Mazariens font usage dans leur activité quotidienne, notre CEO et nos dirigeants ont fréquemment utilisé notre plateforme Mazars Live pour communiquer avec tous nos collaborateurs et leur fournir des informations régulières.

Une Web TV interne

Afin de faciliter une communication directe et en temps réel entre notre équipe de *leadership* et nos équipes partout dans le monde, nous avons créé une Web TV interne, et organisé des sessions en direct, en particulier pendant notre Assemblée générale des associés, qui s'est tenue entre octobre et décembre 2020.

Un accès généralisé à la formation en ligne

Nous considérons l'éducation comme essentielle. C'est pourquoi nous avons maintenu nos efforts de formation, en dépit du confinement et de l'impossibilité de tenir des sessions présentiels. Nous avons opéré un basculement massif vers la formation en ligne et nous sommes assurés que tous nos collaborateurs bénéficiaient d'un plein accès à des plateformes telles que LinkedIn Learning. En conséquence, chacun de nos auditeurs a reçu plus de 54 heures de formation en moyenne, et 90% de nos collaborateurs ont assisté à au moins une session en 2020.

Une politique de recrutement maintenue

Nous ne croyons pas au « stop and go » et avons donc continué à recruter de manière régulière pendant la crise. Même si la plupart des salons de l'emploi ont dû être annulés, nos équipes, partout dans le monde, ont su faire preuve d'ingéniosité pour organiser des événements virtuels qui nous ont permis de maintenir les relations établies avec les candidats, les universités, les écoles et nos autres viviers de talents.

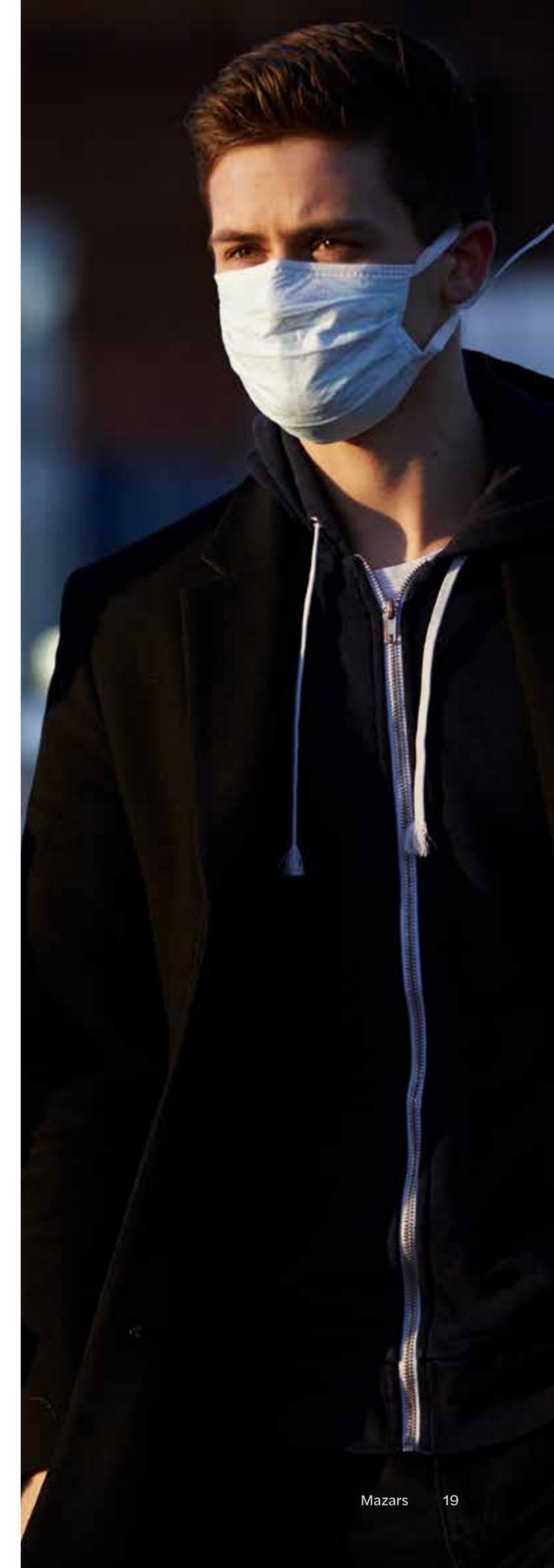
Une réflexion sur la nouvelle organisation du travail

Les adaptations entraînées par la crise n'ont pas toutes vocation à disparaître une fois la pandémie terminée. Nous sommes convaincus que nous conserverons le degré accru de flexibilité qui nous a été imposé et que de nouvelles approches du management seront nécessaires : la capacité à diriger et manager à distance deviendra ainsi une compétence clé dans les prochaines années. Nous avons donc entamé une réflexion sur ces sujets, via une série de podcasts produits au cours des derniers mois, intitulée « Modern Feedback ».

Nous avons également interrogé nos collaborateurs et mené des groupes de discussion afin de mieux comprendre leurs attentes et de concevoir avec eux les bureaux de demain.

93%

En 2020, 93% de nos équipes ont bénéficié de dispositifs favorisant la flexibilité du travail



Des promesses traduites en actes

Pour chacun des cinq piliers de notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale, nous sommes déterminés à passer des promesses aux actes et à tenir nos engagements.



Des promesses traduites en actes

Intégrité et responsabilité

La qualité, l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité sont les fondements de notre profession. Nous avons construit des processus et des outils de gestion de la qualité solides et exemplaires, qui nous permettent d'aller au-delà de la simple conformité.

Notre engagement constant pour la qualité

La qualité, l'intégrité, l'indépendance et l'objectivité sont des valeurs fondamentales pour notre profession. Nous nous assurons que nos processus et nos outils de gestion de la qualité soient solides, exemplaires et nous permettent de dépasser la simple conformité.

Notre *Quality&Risk Management Board (Q&RM Board)* définit le système de contrôle qualité

et établit les procédures requises. Il veille également à leur mise en œuvre dans toutes les lignes de métier du Groupe, avec pour objectif d'améliorer continuellement notre qualité et notre éthique.

Au cours de l'année écoulée, nous avons considérablement renforcé notre dispositif international de gestion des risques et de la qualité, avec la nomination de nouveaux responsables régionaux et la création de *Q&RM Boards* locaux, par souci de cohérence avec notre stratégie de développement.

Notre outil WeCheck, déployé sur l'ensemble de notre *partnership*

Nous avons finalisé la mise en œuvre de notre dispositif global de vérification d'indépendance, WeCheck, conçu comme un « one-stop shop », pour protéger notre indépendance dans l'ensemble de notre *partnership*. Il est aujourd'hui accessible à tous les pays du groupe Mazars, et 68 d'entre eux, qui pèsent pour plus de 90% de notre chiffre d'affaires, ont sécurisé leurs données clients dans WeCheck. Aujourd'hui, 85% des demandes sont traitées et reçoivent une réponse en moins de 48 heures.

Comme indiqué dans notre [rapport de transparence](#) intégré, accessible sur notre site Internet, un dispositif indépendant de supervision de l'audit est en place dans 62 pays de notre *partnership*, et 23 d'entre eux ont été contrôlés par leurs régulateurs locaux en 2019. 91% des rapports publiés suite à ces contrôles ont été satisfaisants, avec quelques axes d'amélioration identifiés.

“La qualité et la conformité sont au cœur de notre culture. Elles font partie intégrante de nos activités, au jour le jour, et nous poussent à vouloir toujours rehausser nos standards.”

Jean-Luc Barlet
Group Chief Compliance Officer

68

pays, qui représentent plus de **90% de notre chiffre d'affaires**, ont sécurisé leurs données clients dans WeCheck

85%

des demandes sont traitées sous 48 heures

Rebâtir la confiance dans l'audit

Le marché de l'audit doit évoluer. Le scandale Wirecard vient s'ajouter à plusieurs autres affaires de même nature et aggraver encore la crise de confiance qui frappe notre profession. Les législateurs, les investisseurs, les organismes de crédit et l'opinion publique ont exprimé leurs doutes sur la capacité des auditeurs à fournir des informations fiables sur la véritable santé financière des entreprises. L'audit doit aujourd'hui s'adapter aux innovations technologiques et aux nouvelles attentes de ceux qui en utilisent les résultats.

En tant qu'organisation internationale désireuse de proposer une réelle alternative, il est de notre devoir d'apporter notre contribution aux réflexions menant à la construction d'un marché de l'audit plus transparent et plus juste, dont nous sommes convaincus qu'il renforcerait considérablement la robustesse de nos économies.

Cette transformation doit s'appuyer sur plusieurs piliers ; la mise en place de processus rigoureux en matière de qualité, d'éthique et de gestion des risques ; la généralisation du joint-audit pour les grands groupes ; une évaluation minutieuse de l'impact de la technologie et de l'IA sur nos processus d'audit ; un dialogue global avec toutes les parties prenantes au sujet de ce que représente l'audit, son rôle, et la manière dont nous pouvons donner aux auditeurs les moyens de répondre à ces nouvelles attentes.

Notre profession dans son ensemble devra se transformer. Grâce aux investissements réalisés dans nos équipes et dans l'innovation technologique, nous sommes prêts à relever ce défi.

En 2020, nous avons mené une étude globale auprès des directeurs financiers et des présidents des comités d'audit pour mieux comprendre leurs attentes, besoins et réflexions sur l'avenir de l'audit. Elle a confirmé qu'il était impératif de repenser notre profession et de lui donner les moyens de jouer pleinement son rôle dans la construction d'une économie plus juste et plus durable.

C'est précisément pourquoi nous voulons proposer des audits augmentés, pour plus de cohérence, d'efficacité, de valeur et d'impact sociétal. Chacun de nos audits doit être unique : il doit donner des perspectives, promouvoir la transparence et poser des questions constructives pour accroître la confiance dans l'information que les organisations fournissent à leurs parties prenantes, et rendre les entreprises que nous auditons plus résilientes.

“Nous ne souhaitons pas le changement à des fins d'autopromotion, mais parce que l'intégrité, l'indépendance et un sens aigu de l'intérêt général sont au cœur de nos valeurs.”

David Herbinet
Global Head of Audit

2 150

Nous auditons plus de 2 000 EIP (Entités d'Intérêt Public) dans le monde

5^e

en Europe pour l'audit de grands groupes cotés

3.8/1

Notre ratio staff/manager dans nos activités d'audit

Des promesses traduites en actes Une gamme complète de services durables

En 2020, plus que jamais, il a été question de solidarité. Notre capacité à servir l'intérêt général et à soutenir nos écosystèmes s'est avérée capitale. Il ne peut y avoir ni développement durable, ni création de valeur à long-terme si des entreprises ou des pans de la société sont laissés de côté. Nous sommes convaincus qu'il est de notre responsabilité d'embarquer toutes nos parties prenantes dans la transition vers un développement plus durable. C'est tout l'objectif des services spécifiques que nous avons développés.

Acteur des évolutions sociales et sociétales

Notre environnement social et sociétal se transforme à grande vitesse et impose aux organisations de devoir répondre à de nouveaux défis de plus en plus complexes. Nous sommes convaincus qu'il faudra impérativement devenir encore plus agile, plus résilient, et plus durable pour aller de l'avant. Notre histoire, notre culture, notre constante ambition de privilégier le long-terme et de servir l'intérêt général nous confèrent une capacité unique à accompagner nos clients dans leur transition vers plus de création de valeur à long-terme et de responsabilité sociale.

Notre engagement repose sur la conviction que les enjeux de développement durable sont partie intégrante de la valeur d'une organisation, et qu'ils sont étroitement liés à ceux de leurs parties prenantes et de leur écosystème. Aucune entreprise ne vit en complète autarcie. Les organisations ne peuvent se transformer qu'en prenant en compte la transformation de tous ceux qui contribuent à leur processus de création de valeur, et avec lesquels elles partagent la valeur ainsi créée.

Une gamme complète de services de transformation durable

C'est précisément pourquoi nous avons développé des services qui aident nos clients à réussir leur transition vers de nouveaux modèles, à se créer des nouvelles opportunités, à devenir plus compétitifs, plus résilients et plus attractifs, et à avoir un impact positif sur leurs propres écosystèmes ainsi que sur leurs communautés.

Pour être crédible et robuste, toute démarche de développement durable doit s'appuyer sur une stratégie claire, une gouvernance solide et un *reporting* de qualité sur l'ensemble des enjeux du spectre ESG. Que la démarche de développement durable de nos clients soit naissante ou qu'elle ait atteint un haut niveau de maturité, notre expertise

et notre expérience nous permettent de répondre à leurs attentes et de leur proposer des solutions sur mesure, qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs de long-terme.

Nos services de transformation durable incluent :

- *Reporting* et certification : fourniture de solutions d'audit et de certification pour le *reporting* en matière de développement durable et des droits de l'Homme, certification des obligations vertes et sociales, et garantie sur toutes les formes de rapport sur les émissions de carbone.
- Stratégie et *due diligence* : accompagnement dans les stratégies de développement et les modèles d'entreprise alignés sur les principes ESG de meilleures pratiques, services de *due diligence* afin de garantir la conformité.
- Transformation et déploiement : conseil et orientations afin de guider les organisations dans leur transition et de s'assurer qu'elles adhèrent et respectent parfaitement les critères d'éthique et de développement durable.
- Transition vers la direction CSRD : mise en œuvre des nouvelles obligations CSRD, qui viennent remplacer le *reporting* ESG, quels que soient le point de départ ou le niveau de maturité de l'organisation concernée.

Pour un écosystème d'affaires plus juste et plus soutenable

Nous considérons qu'il est de notre devoir de contribuer activement aux projets de changement de l'écosystème d'affaires, pour le rendre plus juste et plus soutenable. En cohérence avec notre propre engagement pour le développement durable, nous contribuons activement aux initiatives de progrès.

En 2011, nous avons participé à la rédaction des *UN Guiding Principles on Human Rights*, qui définissent la manière dont les entreprises doivent gérer les risques liés aux droits humains dans leurs activités. Nous considérons véritablement que les individus ont plus de valeur que les processus, et œuvrons au bien-être des communautés dans lesquelles nous opérons. Nous encourageons toutes les organisations à adopter la même démarche. Alors que la Commission européenne travaille à un texte législatif sur la Gouvernance d'entreprise durable, qui exigera des Conseils d'Administration le contrôle et le suivi des enjeux de développement durable sur toute leur chaîne de création de valeur, avec une importance particulière donnée à la lutte contre le changement climatique et aux droits humains, les *UN Guiding Principles on Human Rights* vont prochainement revenir sur le devant de la scène. Mazars continuera à aider à l'amélioration de ce cadre de référence, au bénéfice de la société dans son ensemble.

Dans le cadre de son engagement à l'intégrité, à la responsabilité et au service de l'intérêt général, Mazars a également contribué aux travaux de la « taskforce » européenne sur les normes de *reporting* extra-financier. Sur demande de la Commission européenne, cette « taskforce », présidée par Patrick de Cambourg, a récemment publié ses recommandations. Pour Maud Gaudry, Directrice du Développement Durable de Mazars, en charge de la gestion du projet au sein de cette équipe composée d'une grande variété de parties prenantes, « notre participation à ce projet démontre que nous sommes au cœur du changement et déterminés à accompagner les entreprises vers un avenir plus durable. Le développement durable offre aux entreprises de nouvelles opportunités de développer des communautés plus fortes, de devenir plus résilientes, et, au final, de contribuer au bien commun. Ces enjeux sont aujourd'hui pris très au sérieux. La volonté des régulateurs et des législateurs de construire un cadre de *reporting* extra-financier plus fort et plus clair en constitue un réel témoignage. »



Des promesses traduites en actes Les talents, au cœur de notre développement

L'attention que nous portons à la formation et au développement de nos collaborateurs découle directement de ce que nous sommes, des exigences de notre profession et de notre promesse de marque. Le gestion des talents, la diversité et l'inclusion sont des piliers de notre histoire et de notre identité. Ils sont au cœur de notre responsabilité sociale et ce que nous devons à nos parties prenantes et à la société.

Former pour aujourd'hui, éduquer pour la vie

Comme toutes les entreprises de services aux professionnels, nous recrutons majoritairement des jeunes diplômés. Nous sommes leur premier employeur et avons un rôle fort à jouer pour les éduquer à devenir des managers, et les préparer à occuper des fonctions d'encadrement et de direction, dans tous les secteurs d'activité.

Nous sommes des auditeurs et des consultants. Il est attendu de nous que nous contribuions à la construction et au maintien de marchés et d'économies robustes et stables, et à ce que les investisseurs, les régulateurs, les législateurs et le grand public reçoivent des informations financières fiables. Nous avons dès lors la responsabilité économique, sociale et sociétale de former nos talents, afin qu'ils deviennent d'excellents professionnels à l'éthique irréprochable, capables d'exercer leur scepticisme, de faire preuve de fortes capacités d'analyse, et d'exprimer leurs idées et leurs opinions avec clarté et discernement.

Nous opérons également sur un marché très concentré, ce qui, à nos yeux, le rend fragile. Nous sommes convaincus qu'il nous revient d'en accroître la diversité. Nous avons, g de nos clients, de nos prospects et de nos parties prenantes, la responsabilité de proposer un choix plus large, au travers de notre excellence professionnelle, de notre modèle unique et de la perspective nouvelle que nous portons.

La diversité, comme source de création de valeur

Par essence, nous sommes une organisation diverse et internationale. Nous sommes présents dans plus de 90 pays et territoires, pouvons opérer dans 13 de plus via notre correspondants, nos professionnels viennent de tous les continents et parlent une multitude de langues. Dans certains des grands pays de notre *partnership*, plus de 50 nationalités sont représentées dans nos équipes.

Mais, à nos yeux, la diversité ne se limite pas aux chiffres. Elle est une véritable source de création de valeur. Notre vision du monde s'enrichit de l'opportunité d'apprendre de cultures différentes, de capitaliser sur des perspectives variées et de faire l'expérience de multiples modes de travail. Cela nous permet de mieux servir nos clients et de créer plus de valeur pour toutes nos parties prenantes.

C'est pourquoi notre Conseil de Gérance s'est engagé à élever la diversité et l'inclusion au rang de priorités. En faisant de l'inclusion l'un des piliers de notre culture et de notre stratégie à long terme, et l'un des axes de la transformation de notre Groupe, le *leadership* de Mazars veut construire une organisation globale, qui reconnaît, embrasse et célèbre les différences.

Engagés pour l'égalité femmes-hommes

Mazars est une organisation inclusive, dans laquelle toutes et tous peuvent trouver leur place, sans distinction de sexe, d'ethnie, d'âge, d'orientation sexuelle, de religion, d'origine géographique, sociale ou culturelle.

Au cours des dernières années, nous nous sommes attachés à accroître la représentation des femmes dans les fonctions de direction. C'est l'une des priorités de notre Conseil de Gérance. Aujourd'hui, 75% de nos plus grands pays ont développé et commencé à mettre en place des plans d'action ciblés, et, à l'échelle du Groupe, les femmes représentent 44% de nos organes de gouvernance.

Nous avons également établi un partenariat avec l'Observatoire de la Mixité pour contribuer à une meilleure représentation des femmes dans les organes de direction des entreprises. Ainsi, en coopération avec les membres de l'Observatoire, Mazars a conçu et développé une *checklist* permettant aux dirigeants d'évaluer la mise en place et l'efficacité des mesures nécessaires à un véritable progrès de la diversité au sein de leur organisation. Cette *checklist* constitue un outil que nous utilisons pour mesurer notre propre rythme de transformation.

Si beaucoup a été accompli, nous devons accélérer et amplifier nos efforts afin d'atteindre les objectifs fixés pour 2024. Pour ce faire, nous avons inclus dans notre plan stratégique One24 une série de mesures incitatives et contraignantes afin d'accroître le nombre de femmes au sein de nos organes de direction et de gouvernance, de notre *partnership* international et de notre vivier de talents.

Dans ce domaine, notre stratégie repose sur trois axes principaux :

- s'appuyer sur les faits pour dialoguer et promouvoir des plans d'amélioration dans tous nos pays, assurer le suivi de notre vivier de talents et prendre les mesures nécessaires à la réduction des écarts constatés,
- œuvrer à une meilleure prise de conscience, via un travail sur les biais inconscients et la généralisation d'un état d'esprit inclusif,
- revisiter nos processus RH et accélérer partout les mécanismes qui assurent une parfaite neutralité dans notre gestion des recrutements, des évaluations et des promotions.

85%

de nos recrutements sont des jeunes diplômés

52%

de nos talents sont des femmes

+ de 6 000

En moyenne, nous recrutons plus de 6 000 personnes chaque année

53%

de nos talents sont des femmes

18%

En 2020, les femmes représentent 17,6% de nos associés. Nous voulons porter ce pourcentage à 25% en 2024

44%

Les femmes représentent 44% de nos organes de gouvernance et 57% de notre équipe de management Groupe

75%

de nos principaux pays ont commencé à mettre en place des plans d'accélération de l'égalité femmes-hommes

Des promesses traduites en actes

Les talents, au cœur de notre développement

Cultiver nos talents

Recruter, cultiver et développer les meilleurs talents n'est pas une fin en soi. Cela s'inscrit directement dans la responsabilité sociale que nous avons de nous assurer que nos professionnels fournissent les meilleurs services à nos clients et de préparer celles et ceux qui nous quitteront et deviendront, ailleurs, d'excellents managers et dirigeants.

Nous voulons offrir à nos collaborateurs le meilleur de notre *partnership*, et en particulier la possibilité d'acquérir une expérience internationale, dont nous considérons qu'elle est essentielle au développement de nos équipes et de nos *leaders*. Les Mazariens qui souhaitent enrichir leur parcours professionnel d'une expérience internationale peuvent bénéficier de plusieurs dispositifs de mobilité : des missions de court-terme, via notre programme MOVE, qui permet à nos seniors et managers à haut potentiel de travailler à l'étranger pour des périodes de 2 à 6 mois, dans le cadre de projets spécifiques ; des missions plus longues, qui peuvent durer de 3 à 5 ans, ou des expatriations. Ces différents programmes contribuent fortement à promouvoir les échanges d'idées entre les différentes entités de notre *partnership* international.

Développer une culture de coaching

Dans les prochaines années, la plupart de nos *leaders* seront des Générations Y, qui encadreront des Générations Z. Les études que nous avons menées en 2013 et 2019 pour mieux comprendre nos Générations Y (plus de 3000 répondants en 2013) et nos Générations Z (plus de 1300 répondants en 2019), nous ont fourni une mine d'informations très pertinentes. Nos Générations Z (39%) veulent des managers bienveillants, plutôt que des *leaders* pionniers et visionnaires. Ils privilégient les bons communicants, dotés de fortes aptitudes relationnelles, qui les inspirent et les aident à résoudre leurs problèmes. Au-delà la simple capacité à se montrer honnêtes et constructifs, les managers souhaités par la Génération Z doivent savoir réserver du temps aux entretiens individuels, formels et informels, de manière régulière.

Ces résultats nous ont amenés à développer une culture de coaching, dont nous pensons qu'elle est mieux adaptée au management des professionnels qui composent nos équipes. En d'autres termes, nous sommes convaincus que nos managers doivent aujourd'hui – et devront plus encore demain – se comporter en coachs plutôt qu'en patrons.

Nous avons appliqué ce principe à nos processus d'évaluation des associés, via la création de notre programme « ReCoach », grâce auquel un certain nombre d'associés ont été, sur la base du volontariat, formés à devenir à la fois des évaluateurs et des coachs pour leurs pairs. Ils évaluent, orientent et accompagnent le développement de celles et ceux qu'ils coachent, sur une période de quatre ans.

Nous comptons sur l'engagement de nos *leaders* les plus expérimentés pour mener cette transformation dans notre *partnership*, pour propager cette (r)évolution culturelle, et pour assurer la diffusion d'une culture du coaching dans toute notre organisation.

278

associés ont été formés et sont aujourd'hui des ReCoaches – 1/4 de notre *partnership*

65%

des associés qui ne sont pas ReCoaches souhaitent être formés – le cycle du coaching est lancé

Exploiter le pouvoir de l'innovation

Nous croyons en l'intelligence collective. En 2020, nous avons ainsi recueilli plus de 100 idées émises par des collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques – des stagiaires aux Managing Partners – dans 40 pays. Au soutien de cette initiative, nous avons mis en place une communauté dédiée d'ambassadeurs de l'innovation, qui agissent comme des fers de lance et sont chargés de faire en sorte que cette culture de l'innovation infuse partout notre manière de travailler et de mener nos missions. En 2018, nous avons créé notre premier Tech Hub à Paris, pour faire de nos idées des solutions qui transforment la manière dont nous servons nos clients. Nous disposons aujourd'hui d'un réseau de sept *Tech Hubs* dans le monde et voulons en porter le nombre à 10 d'ici la fin 2021.

80%

de nos équipes travaillent dans des pays qui ont nommé des *leaders* de l'innovation

49%

de nos collaborateurs travaillent dans des pays qui ont mené des projets d'innovation avec des start-ups en 2020



Des promesses traduites en actes

Réduire notre impact environnemental

Nous ne conduisons aucune activité, ni ne gérons aucun procédé industriel à fort impact environnemental. Pour autant, nous sommes parfaitement conscients du rôle que nous devons jouer dans la lutte contre les dérèglements climatiques et pour la préservation des écosystèmes naturels. Nous sommes déterminés à réduire notre empreinte environnementale. Des plans spécifiques de diminution des émissions ont été mis en œuvre dans de nombreux pays de notre *partnership* et des lignes directrices sont en cours d'établissement à l'échelle du Groupe, afin de nous permettre de tenir nos engagements.

Une contribution qui s'appuie sur la recherche et les études

Les enjeux environnementaux sont partie intégrante de nos activités de *thought leadership*. Nous sommes un *leader* international, dans les domaines de l'audit, du conseil et de la fiscalité, nous travaillons pour des organisations de toutes tailles dans tous les secteurs d'activités, et nous avons fait du développement durable et du service de l'intérêt général des priorités. A ce titre, nous sommes en capacité d'offrir une véritable perspective sur la manière dont les entreprises sont préparées à affronter les grands défis environnementaux. C'est ainsi que nous nous sommes associés à l'OMFIF – (Official Monetary and Financial Institutions Forum) pour produire un [rapport global sur les évolutions actuelles et à venir des réglementations financières en matière de lutte contre les changements climatiques](#).

Sur la base d'une étude menée auprès de 33 banques centrales et autorités de régulation partout dans le monde, notre rapport montre que la plupart des répondants considèrent aujourd'hui le risque climatique comme un enjeu majeur et admettent la nécessité d'une réponse à long-terme. 70% des principales institutions financières dans les pays concernés estiment même que les changements climatiques représentent une réelle menace pour la stabilité financière, et s'approprient à intégrer le risque climatique dans leurs dispositifs de supervision et leurs exercices de stress tests.

En 2020, nous avons conduit [une étude sur les pratiques de développement durable du secteur bancaire](#), sur la base des informations fournies par 30 banques membres de l'UNEP FI (Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement) et/ou signataires des Principes for Responsible Banking. Cette étude montre que, bien

que de nombreuses banques indiquent travailler à l'intégration du développement durable, cela n'est pas toujours reflété dans leur stratégie, leur gouvernance et leurs activités. Des efforts restent à accomplir pour l'intégration pleine et entière des facteurs ESG dans leurs structures de gestion de risques

A l'échelle du Groupe : des principes, des lignes directrices et des objectifs

Même si la pandémie et ses répercussions ont malheureusement été au premier rang de nos préoccupations en 2020, la réduction de notre empreinte environnementale reste une priorité. Notre Conseil de Gérance s'est engagé à mettre en œuvre une série d'initiatives, dont un challenge environnemental annuel. Des orientations claires et spécifiques, accompagnées d'objectifs, ont également été définies pour l'aménagement de bureaux verts et les déplacements professionnels. A l'échelle du Groupe, Mazars s'est aussi engagé au zéro papier, plastiques et déchets alimentaires d'ici 2024.

Capitaliser sur les bonnes pratiques locales

Au sein de notre *partnership*, de nombreux pays ont déjà mis œuvre d'importantes initiatives visant à réduire leur impact environnemental.

1. Mazars aux Pays-Bas promeut activement l'utilisation de véhicules électriques, via une augmentation de 10% du budget location, la possibilité d'installer un chargeur à son domicile aux frais de l'employeur et la mise à disposition de chargeurs dans les parkings de l'entreprise.

2. En Afrique du Sud, Mazars mesure régulièrement ses émissions de CO2 et s'est engagé à les réduire, au travers d'initiatives de reforestation et via une transition vers le zéro papier.
3. En Suède, les équipes Mazars se sont attaquées à la problématique des déchets électroniques. Via un partenariat avec Integro, un revendeur d'équipements informatiques de seconde main et promoteur de l'économie circulaire, Mazars a réussi à réduire ses émissions de CO2 de presque 5 tonnes entre 2018 et 2019, en recyclant ses ordinateurs.
4. Au Royaume-Uni, des « Green Champions » ont été nommés dans chaque bureau, et un audit des déchets est en cours, avec l'objectif de parvenir au zéro déchet.

Plusieurs pays de notre *partnership*, dont la Colombie, la France, la Suisse et la Turquie, ont également entrepris des démarches de certification B.Corp.

Nous nous sommes aussi dotés d'un nouvel outil de *reporting* extra-financier, conforme aux standards du GRI. Il va permettre une collecte plus précise des données environnementales et énergétiques sur tout le périmètre de notre *partnership*.

Des promesses traduites en actes Soutenir nos communautés

Nous sommes convaincus que les entreprises responsables sont celles qui créent de la valeur partagée à long-terme. Nous voulons construire un Mazars plus fort, plus inclusif et plus juste, pour bâtir une société plus équitable. Nous nous conformons à toutes les exigences environnementales, sociales et de gouvernance, et soutenons nos communautés, au travers d'actions de bénévolat, d'engagements humanitaires et de prestations pro-bono.

Encourager les engagements humanitaires et les prestations pro-bono

Partout dans le monde, nous encourageons nos collaborateurs à être bienveillants entre eux, à respecter l'environnement et à s'impliquer dans leurs communautés. C'est pourquoi nous prenons régulièrement part aux débats de société et engageons nos équipes à apporter leur contribution active à la réussite d'initiatives de solidarité.

Dans un nombre croissant de pays de notre *partnership*, ces initiatives se déroulent dans le cadre de « Mazars Days » annuels, qui permettent à nos collaborateurs de bénéficier chaque année d'une journée pendant laquelle ils peuvent participer à des projets de solidarité locaux ou à des actions humanitaires auxquels ils sont attachés. Ces contributions peuvent être individuelles ou collectives.

En cohérence avec notre volonté de servir l'intérêt général, nous choisissons également fréquemment de fournir des prestations pro-bono à des ONG ou à des organisations humanitaires exemplaires. Nous leur offrons nos conseils en matière comptable et financière, et les aidons à devenir plus efficaces.

86%

de nos collaborateurs travaillent dans des pays qui ont soutenu, financé ou parrainé une cause humanitaire/écologique en 2020

58%

de nos équipes ont offert des prestations pro-bono en 2020

Engagés pour l'éducation

Comme dans tous les autres domaines, nous voulons maximiser l'impact de nos engagements au service de nos communautés. C'est pourquoi nous concentrons nos efforts sur les projets d'éducation, qui visent à offrir aux enfants un meilleur accès à l'école et au savoir. En pleine cohérence avec notre culture de la transmission, nous considérons qu'il est essentiel d'aider, partout dans le monde, les générations futures à acquérir les outils et les compétences dont elles auront besoin pour qu'émergent les citoyens, les entrepreneurs et les *leaders* de demain.

Nous nous attachons aussi à faciliter la requalification professionnelle et à offrir à toutes et tous de nouvelles opportunités. Dans un monde où l'accroissement de la pauvreté sera l'une des conséquences à long terme de la pandémie, nous voulons contribuer à réduire les inégalités.

Stimuler l'entrepreneuriat en Afrique du Sud

Dans le cadre de l'événement annuel Foxes Den, organisé en partenariat avec l'Université de Cape Town, les équipes Mazars fournissent aux étudiants en Business Science l'opportunité de présenter les stratégies qu'ils ont développées dans le but d'aider les populations locales. Les gagnants peuvent ensuite s'appuyer sur l'expertise des professionnels de Mazars à Cape Town pour formuler et affiner leurs projets. Ils reçoivent en outre une dotation de 10 000 rands, ainsi qu'un fonds d'amorçage de 30 000 rands. Foxes Den s'inscrit dans une série d'initiatives menées par Mazars en Afrique du Sud pour stimuler l'entrepreneuriat et réduire le chômage des jeunes.

Agir via nos fondations locales

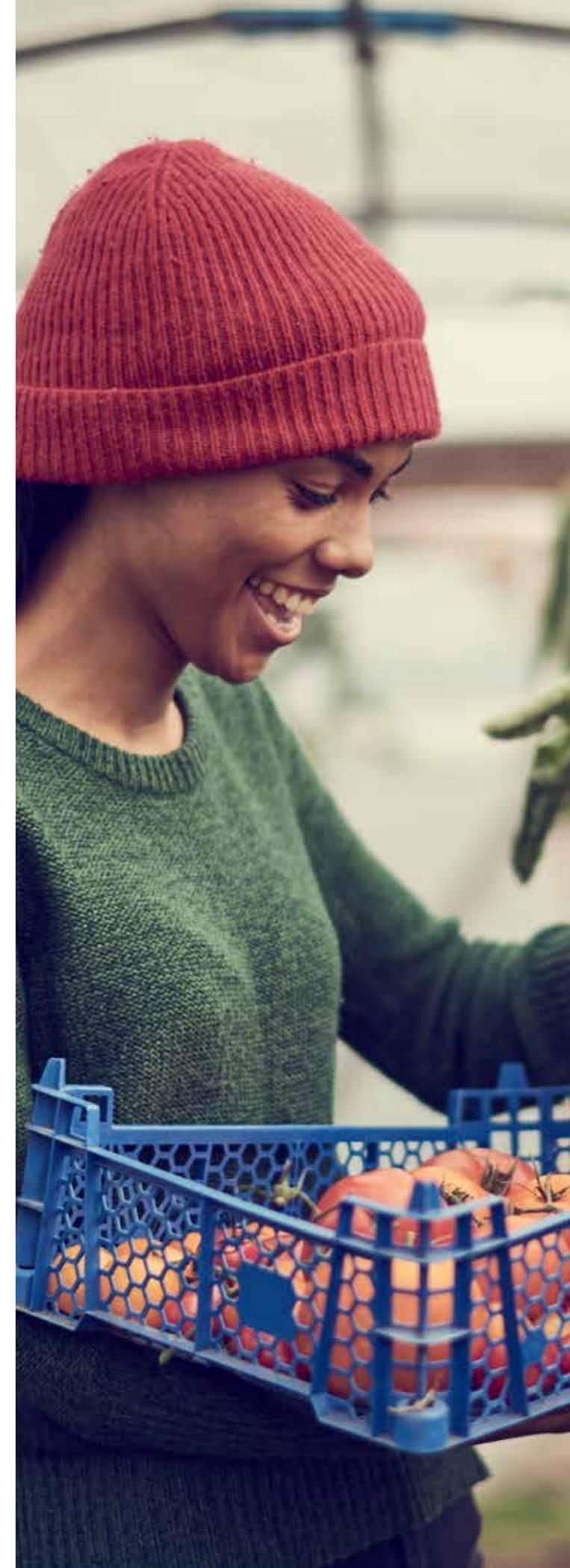
Au sein de notre *partnership* intégré, plusieurs pays ont créé des fondations grâce auxquelles ils peuvent contribuer au mieux-être de leurs communautés.

Aux Pays-Bas, la Fondation Mazars, créée en 2012, permet à chaque collaborateur de dédier chaque année 20 heures à une organisation caritative de son choix.

Au Royaume-Uni, le Mazars Charitable Trust a été établi en 1973. Il revient aux collaborateurs de Mazars de choisir chaque année les organisations caritatives qui seront aidées, au niveau local ou national. En 2020, 400 000 livres sterling ont ainsi été distribuées, via des donations locales ou à l'échelle du pays. Un fond d'urgence a également été créé pour permettre à toutes les équipes britanniques de solliciter des aides afin de soutenir des initiatives liées à la lutte contre la pandémie. Au total, 61 000 livres sterling ont ainsi été distribuées.

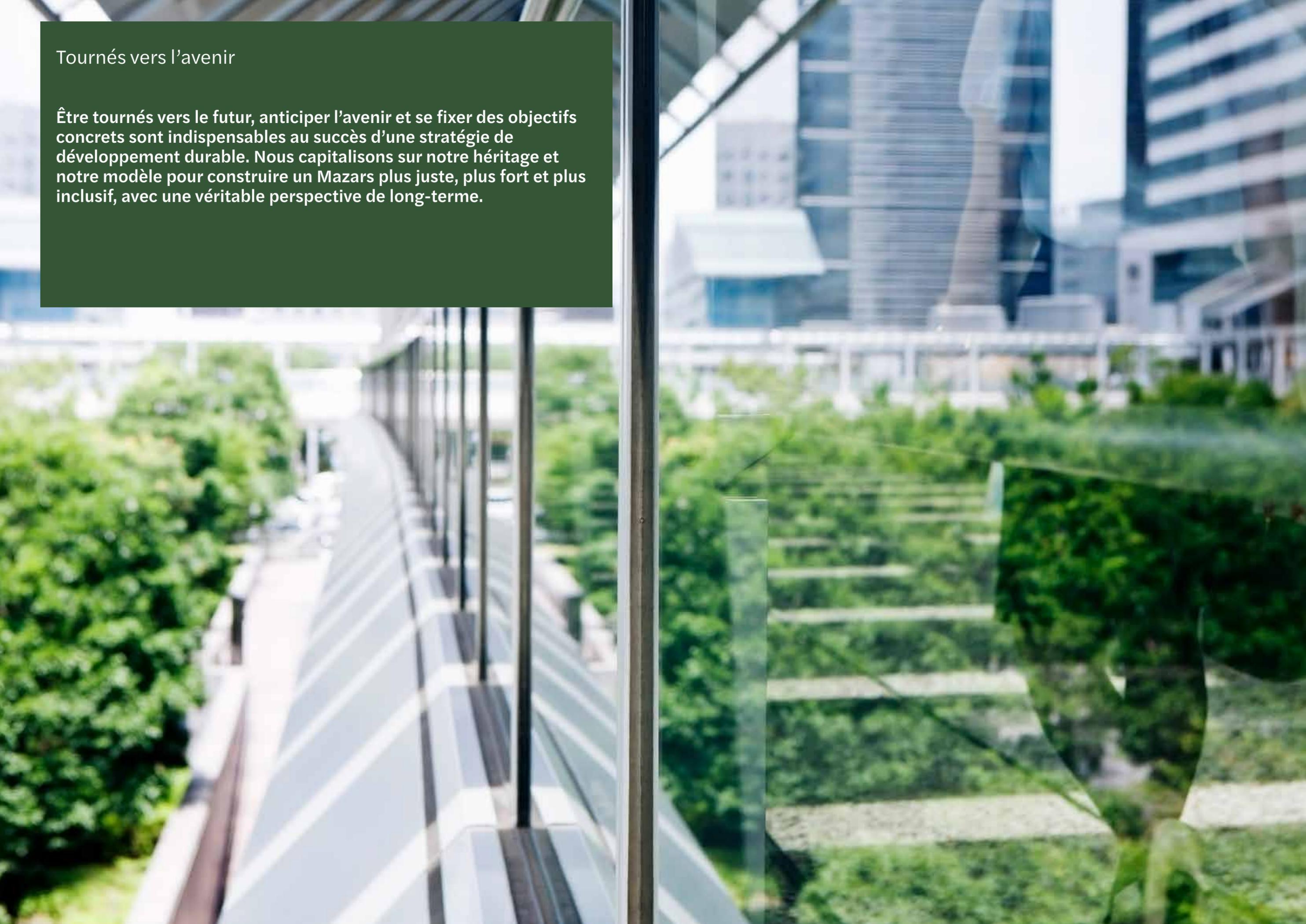
Engagés à publier notre performance extra-financière

En 2020, 16 pays de notre *partnership* ont publié des rapports RSE. Nous allons encore étendre et améliorer notre *reporting* extra-financier en nous concentrant sur la mesure des données et avec l'aide d'un nouvel outil lancé en 2021.



Tournés vers l'avenir

Être tournés vers le futur, anticiper l'avenir et se fixer des objectifs concrets sont indispensables au succès d'une stratégie de développement durable. Nous capitalisons sur notre héritage et notre modèle pour construire un Mazars plus juste, plus fort et plus inclusif, avec une véritable perspective de long-terme.



Tournés vers l'avenir

Entretien avec Véronique Ryckaert, Managing Partner, Mazars en Belgique

Véronique Ryckaert est membre du Conseil de Gérance et en charge de la RSE pour l'ensemble du Groupe. Elle explique comment et pourquoi le développement durable est au cœur de l'identité de Mazars et dresse un bilan de ce qui a été fait et des progrès qui restent à accomplir.

Pourquoi le développement durable est-il devenu un enjeu majeur pour Mazars ?

La notion même de développement durable est au cœur de l'identité de Mazars depuis sa création. Nous avons, au cœur de notre ADN, la conviction qu'il est nécessaire de penser et de se projeter sur le long-terme, que le service de l'intérêt général est une obligation, que la responsabilité et l'intégrité sont des valeurs cardinales et que nous devons diriger notre entreprise pour le bénéfice des générations futures.

Je ne dirais donc pas que le développement durable est « devenu un enjeu majeur pour Mazars ». Cela a toujours été une composante forte de ce que nous sommes et de la manière dont nous travaillons. La nouveauté, cependant, réside dans le fait que nous avons décidé de formaliser notre stratégie dans ce domaine, sous la responsabilité directe du Conseil de Gérance. Nous l'avons fait parce que souhaitions plus de cohérence dans notre démarche et dans nos initiatives. Nous voulions aussi que tous les Mazariens contribuent activement à la mise en œuvre de notre stratégie de RSE, et ressentions le besoin de mieux communiquer sur nos engagements auprès de l'ensemble de nos parties prenantes.

Comment résumeriez-vous cette stratégie de RSE ?

Deux facteurs clés doivent être pris en compte : nous ne sommes pas une entreprise industrielle et notre modèle est celui d'un *partnership* international. Il incarne et promeut le développement durable, la responsabilité et la transmission, mais ne fonctionne pas à la manière d'une organisation « verticale », dans laquelle les décisions prises au sommet de la hiérarchie peuvent être immédiatement mises en œuvre partout dans l'entreprise.

C'est pourquoi, même si nous avons identifié cinq piliers (le climat et l'environnement, les communautés, l'intégrité et la responsabilité, les talents, et les services de transformation durable)

et fixé pour chacun des objectifs ambitieux, nous voulons aussi adopter une approche pragmatique : nous concentrer sur ce qui est mesurable, avancer pas à pas et capitaliser sur les quick wins.

Quels sont les objectifs fixés ?

Nous avons défini, pour chacun des cinq piliers de notre stratégie de RSE, une série d'objectifs que nous considérons pouvoir atteindre d'ici 2024.

Concernant la responsabilité et l'intégrité, nous voulons contribuer plus encore à la construction d'un nouveau marché de l'audit. Nous avons très clairement pris position pour le joint-audit, et nous souhaitons ardemment initier un dialogue entre toutes les parties prenantes sur les véritables objectifs de l'audit, sur ce que nous attendons des auditeurs aujourd'hui et demain, et sur la manière dont nous pouvons leur donner les moyens de répondre à ces attentes.

Nous voulons aussi, à l'échelle de notre Groupe, bâtir des procédures très strictes d'acceptation des missions, en cohérence avec le déploiement de notre outil WeCheck, et nous assurer que tous nos associés et collaborateurs sont parfaitement formés aux exigences de notre Code de Conduite.

En termes de gestion des talents, nous porterons nos efforts sur toutes les formes de diversité. L'égalité femmes-hommes en est une composante essentielle, et nous avons fait de la présence des femmes aux postes de direction une priorité, mais nous devons adopter une perspective plus large. Il ne s'agit pas seulement d'identifier des cibles, mais surtout de construire un solide vivier de talents, et de mettre en place les structures qui permettront à tous et à chacun de donner le meilleur de soi.

Beaucoup de nos équipes sont déjà engagées au service de nos communautés, au travers de nombreuses initiatives locales. Pour autant, nous considérons qu'il nous faut encore accroître la cohérence et l'impact de ces engagements. A cette

fin, nous souhaitons que des Mazars Community Days soient organisés dans chaque pays, et nous allons concentrer nos efforts sur des projets d'éducation dans le but de requalifier des hommes et des femmes, et de leur fournir de nouvelles opportunités de réintégrer le marché de l'emploi. La crise sanitaire va accroître la pauvreté et les inégalités, et donc, malheureusement, accentuer les besoins dans ce domaine.

Si l'on considère la protection de l'environnement, des progrès rapides peuvent être effectués, via l'établissement de recommandations en matière de gestion des déplacements professionnels à l'échelle du Groupe, la réduction du nombre de réunions internationales, et l'extension à tout le *partnership* des meilleures initiatives locales visant à réduire la production de déchets et l'usage du papier.

Tout cela s'inscrit dans une réflexion globale sur la manière de trouver le meilleur équilibre entre le profit et les autres leviers de performance, tels que le développement de nos talents et l'éducation. C'est un enjeu de gouvernance, auquel j'attache une très grande importance.

Enfin, nous allons poursuivre le développement de nos services de transformation durable, pour répondre aux besoins de nos clients. Le développement durable crée de formidables opportunités pour les entreprises : en offrant une large gamme de services, nous les aidons à construire et à renforcer leur stratégie de RSE, de la conception à l'intégration, et du *reporting* à la certification.

Que souhaitez-vous, concrètement, mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ?

Notre modèle de *partnership* a de nombreuses vertus, mais il rend difficile l'imposition de directives à l'ensemble des entités de Mazars. Pour autant, l'exemplarité reste indispensable. Nous allons donc lancer une initiative au niveau du Conseil de Gérance, avec des engagements individuels de la

part de ses membres, et demander ensuite à tous les Mazariens de faire de même.

Nous pouvons déjà compter sur l'engagement de nombreux associés et sur l'activisme d'une communauté RSE très dynamique, qui va de l'avant sur les enjeux de développement durable, fournit ses retours d'expériences, propose des idées et souhaite accélérer le partage des meilleures pratiques locales. Et nous avons maintenant une stratégie bien établie. Tous les ingrédients sont donc en place.

Où souhaitez-vous en être dans trois ans ?

Notre objectif doit être l'intégration totale de nos indicateurs de performance extra-financière dans l'évaluation de notre performance globale. Nous devons faire en sorte que tous les Mazariens partagent cette ambition. Il nous faudra les embarquer et faciliter la collecte d'informations dans tous nos pays. On ne peut évaluer que ce que l'on mesure. Il nous faudra donc faire en sorte que nos équipes et nos pays, quel que soit leur degré de maturité RSE, contribuent avec enthousiasme à la collecte des données extra-financières et à l'atteinte de nos objectifs communs. C'est de cette façon que nous ferons la différence !



Véronique Ryckaert
Managing Partner,
Mazars en Belgique

Contacts

Cécile Kossoff

Group Chief Brand,
Marketing and Communication Officer
cecile.kossoff@mazars.com

Nathalie Lagos

Directrice de la Communication France
nathalie.lagos@mazars.fr

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de plus de 42 000 professionnels – plus de 26 000 au sein de notre *partnership* intégré et plus de 16 000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*Dans les pays où les lois en vigueur l'autorisent.

www.mazars.fr

© Mazars 2021

mazars